

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование отбора и набора персонала в цехе № 380 АО
«Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. Кафедрой
канд. психол. наук, доцент
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:
Секерин Николай Витальевич
студент группы УП-53зНТ, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03-
Управление персоналом»

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Научный руководитель:
А.Г. Оболенская,
канд. экон. наук, доцент

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталёв
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА набора и отбора персонала В АО «НПК «Уралвагонзавод».....	8
1.1. Краткая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод» и цеха вагонных тележек (380).....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 380.....	20
1.3. Анализ процедуры отбора и набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».....	27
Вывод по главе 1.....	39
ГЛАВА 2. Совершенствование процедуры отбора и набора ПЕРСОНАЛА в цехе 380 ао «НПК «Уралвагонзавод».....	40
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод».....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод».....	44
- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017).....	44
2.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод».....	45
Вывод по главе 2.....	51
заключение.....	53
Список использованных источников.....	56
Приложение.....	63

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Рынок ставит предприятие в принципиально новые отношения с государственными органами, с партнерами, с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Переход страны на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. На результативность деятельности организации, конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Однако все большее значение начинает приобретать социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия

более высокой его результативности [51].

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни любого предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его результатам, продвижения работников, системе трудовой мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т.д.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение организаций. Тщательность отбора гарантирует качество человеческих ресурсов, которое во многом определяет

возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

При отборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные характеристики сотрудников с целью повышения эффективности деятельности организации на основе укрепления и создания команды. Необходима серьезная работа по составлению научно – обоснованных профессионально - квалифицированных требований к должностям [40].

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые методы, процедуры, программы представляют собой подсистемы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» (АО «НПК «Уралвагонзавод») – многоотраслевой машиностроительный комплекс, здесь также, как и на многих других крупных предприятиях большое внимание уделяют персоналу. В связи с этим на АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2010 году был создан Центр корпоративного управления (ЦКУ), основной функцией которого является управление предприятиями, входящими в интегрированную структуру АО «НПК «Уралвагонзавод», а также всеми остальными дочерними и зависимыми обществами.

В современном меняющемся мире, где природные ресурсы, технологии и капитал перемещаются очень быстро и обладают высокой возможностью

быть скопированными, на первую позицию выходят социальные системы, и, прежде всего, система управления человеческими ресурсами.

В настоящее время таковая система в организации отсутствует, в связи с этим на данном этапе выявилось противоречие между необходимостью создания системы управления персоналом и отсутствием необходимых для этого элементов, в частности, эффективным отбором и набором персонала.

Отсюда формулируется **проблема:** *невозможность создания эффективной системы управления персоналом без улучшения функционирования отбора и набора персонала.*

На основании противоречия и проблемы определена тема работы: «Совершенствование отбора и набора персонала в организации». Все вышеназванное определяет актуальность темы дипломной работы.

Объектом данной работы выступает система управления персоналом.

Предмет – отбор и набор персонала в цехе вагонных тележек (380).

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в цехе 380 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель обусловила постановку следующих **задач:**

1. Дать краткую характеристику АО «НПК «Уралвагонзавод».
2. Провести анализ системы управления кадровым потенциалом организации.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию существующей процедуры отбора и набора персонала в организации.
4. Оценить социально – экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Практическое значение работы заключается в совершенствовании существующей процедуры подбора персонала, в результате чего повысится уровень эффективности работы коллектива и увеличится прибыль организации в целом.

В работе предполагается использование следующих методов исследования:

– *теоретические* - комплексный анализ структурных материалов, статистических данных, научной литературы по проблеме подбора персонала, личного опыта и результатов деятельности организации; сравнение; обобщение; систематизация;

– *практические*: наблюдение за трудовым поведением служащих и руководителей, количественный и качественный анализ информации.

Исследовательская база: Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», цех вагонных тележек (380).

Структура работы содержит: введение, две главы, заключение, список использованной литературы, 8 рисунков, 9 таблиц, 1 приложение.

Текст работы изложен на 79 страницах, список использованной литературы состоит из 97 источников.

Во введении показана актуальность выбранной темы, цель работы, задачи, поставленные для достижения цели, практическая значимость работы, методы исследования, применяемые в работе, краткое содержание работы.

В первой главе дается краткая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод», проведен анализ производственной структуры цеха 380, структуры персонала подразделения, осуществлен анализ существующей системы подбора персонала в организации.

Во второй главе сформированы мероприятия по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», разработаны основные элементы системы подбора персонала, дана социально – экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Краткая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод» и цеха вагонных тележек (380)

Полное наименование предприятия: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского (сокращенное АО «НПК «Уралвагонзавод»).

Организационно-правовая форма: Акционерное общество.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Место нахождения: Российская Федерация, 622007, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Отрасль: Машиностроение.

Генеральный директор - Потапов Александр Валерьевич.

Форма собственности: федеральная, при этом доля государства в уставном капитале - 100%.

Размер уставного капитала организации АО «НПК «Уралвагонзавод» составляет около 40 000 000 000 рублей [86].

Среднесписочная численность сотрудников 26627 человек.

Уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, «Уралвагонзавод» всегда был в авангарде российской промышленности.

«Уралвагонзавод» включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и энергетическое производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Здесь существует сложная организация всех подсистем: управляющей, экономической, производственной, информационной, вспомогательной и др.

«Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники [89].

Таким образом, когда разработчики и производители нацелены на достижение единого решения и тесно взаимодействуют друг с другом, «Уралвагонзавод» на протяжении многих лет лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Дальнейшее развитие связано с завершением формирования вертикально-интегрированной структуры научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод». Создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования.

Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, «Уралвагонзавод» добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу [89].

Сегодня «Уралвагонзавод» – многопрофильное машиностроительное предприятие, выпускающее около 200 видов продукции: железнодорожные вагоны, полувагоны, цистерны, платформы и тележки, буровые установки, различные виды дорожной, строительной, погрузочно-транспортной и

специальной техники, а также металлоконструкции любой сложности и размеров.

Генеральными партнерами АО «НПК «Уралвагонзавод» являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

Последние разработки корпорации - полувагоны нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с, различные модификации трактора РТ-М-160 - энергетически насыщенного модуля, не имеющего аналогов в России. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России. Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава. В 2013 году увеличился спрос на цистерны производства «Уралвагонзавода».

Миссия АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»:

«Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний».

АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет все разрешительные и учредительные (устав) документы для осуществления производственной деятельности.

«Уралвагонзавод» является одним из ведущих градообразующих предприятий г. Н.Тагила, поэтому его экономическая и социальная значимость в городе очень высока. На «Уралвагонзаводе» выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

Продолжается строительство нового завода, построен детский оздоровительный лагерь на горе Белой. В 2017г. ввод в эксплуатацию современной поликлиники, которая станет доступной не только для

работников предприятия, ветеранов Общества, но и жителей Дзержинского района [89].

Общая характеристика цеха вагонных тележек (380)

В соответствии с «Положением о вагоноборочном производстве» в структуру производства входят 11 основных цехов, в которых сосредоточен полный технологический цикл изготовления полувагонов, вагонов-цистерн, контейнеров-цистерн, узлов и деталей к ним, которые представлены на рисунке 1.

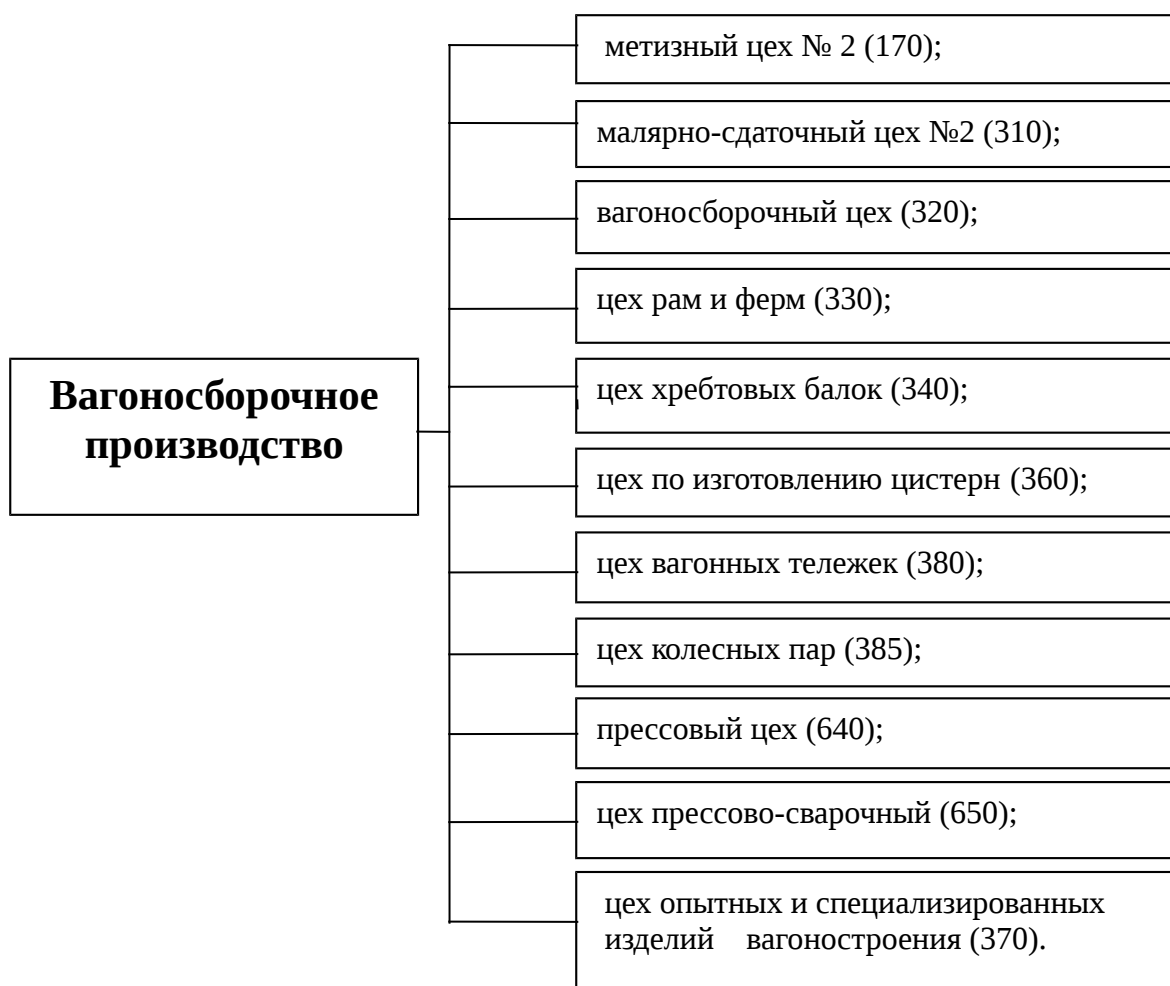


Рис. 1 – Структура вагоноборочного производства

Современное крупное машиностроительное предприятие является весьма сложным по составу и взаимосвязям его производственных единиц. Цех 380 – цех вагонных тележек – основан 11 октября 1936 года. Он является

началом вагоноборочного конвейера, как отдельная структурная единица для удобства организации и управления производственными процессами по изготовлению подвижного состава. За период своего существования цех развивается и утверждается как самостоятельная единица в вагоноборочном производстве. Производственная структура цеха 380 в настоящее время определена следующими факторами:

- 1) особенностями и номенклатурой выпускаемых изделий;
- 2) объемом выпуска продукции и трудоемкостью ее изготовления;
- 3) уровнем специализации и производственным профилем;
- 4) способами изготовления продукции, то есть составом и сложностью применяемых технологических процессов;
- 5) площадью цеха и протяженностью основных производственных участков - 10920 кв.м.
- 6) разновидностью и количеством оборудования.

Оборудованием, участвующим в основных технологических процессах, являются:

- специальные линии изготовления триангелей рычажно-тормозного оборудования тележки;
- металлообрабатывающие станки: агрегатно-сверлильные, продольно фрезерные, токарные, радиально-сверлильные, обрабатывающие центры «Данобат»;
- гидравлические и пневматические скобы;
- прессовое оборудование: вертикальные гидропрессы;
- сварочное оборудование: полуавтоматы, автоматы и машины точечной сварки;
- грузоподъемное оборудование: мостовые, электротали;
- транспортное оборудование: межпролетные тележки;
- вспомогательное оборудование.

Коэффициент загрузки оборудования в среднем по цеху составляет 0,59 он не высокий, учитывает потери времени из-за различных организационно-технических и других неполадок, включает регулировку, прессы, пробную

штамповку и контроль полученных деталей, отладку и регулировку средств механизации и автоматизации с заменой при необходимости отдельных механизмов и узлов.

Основные профессии в цехе 380:

- фрезеровщик;
- клепальщик;
- расточник;
- сверловщик;
- оператор станков с ПУ;
- слесарь механосборочных работ;
- токарь;
- контролер станочных и слесарных работ;
- электросварщик автоматической и ручной сварки.

В зависимости от объемов выпуска продукции, сложности выполняемой работы, состава оборудования и численности рабочих, образовано четыре производственных участка, которые представлены на рисунке 2.

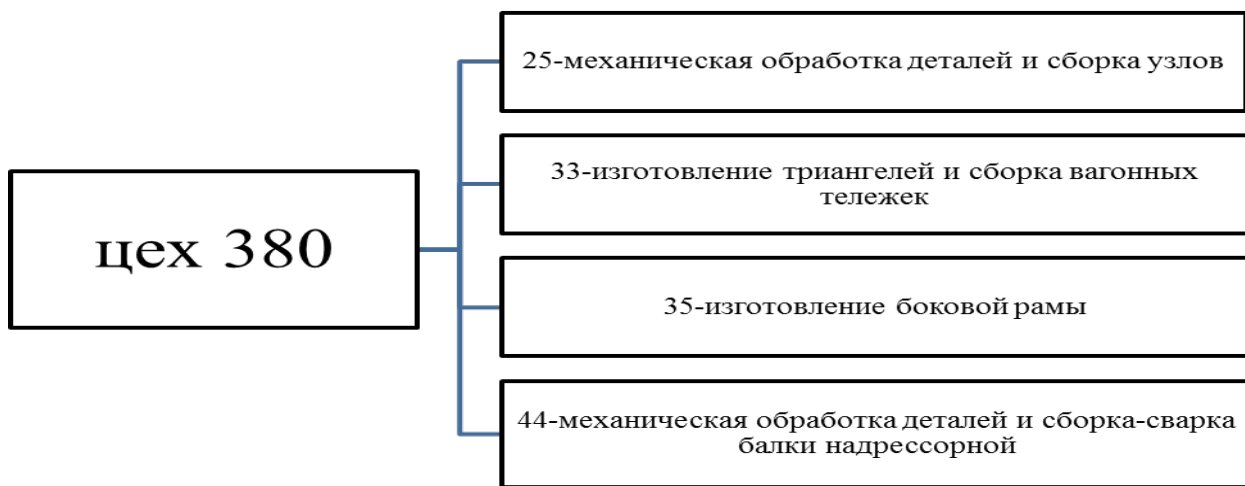


Рис. 2 - Производственная структура цеха 380

Изделия серийного производства обеспечены технологическими процессами в полном объеме. Организация рабочих мест и рабочих позиций

соответствуют техническим процессам. Количество технологических процессов изготовления узлов и деталей по цеху - 380.

Для цеха 380 наиболее характерна предметная структура, при которой участки цеха построены по признаку изготовления каждым из них определенного изделия, или какой-либо его части, либо определенной группы деталей.

Такая структура цеха позволяет расставить оборудование по ходу технологического процесса, применять высокоспециализированные станки, инструменты, штампы, приспособления.

В зависимости от выполняемых процессов и видов деятельности структура цеха 380 выделяет: основные производственные, вспомогательные и обслуживающие подразделения.

Основные производственные подразделения определяют производственный профиль предприятия. Они осуществляют производственный процесс, в результате которого сырье и вспомогательные материалы преобразуются в готовую продукцию.

Вспомогательные подразделения предназначены для материально-технического обеспечения предприятия энергией разных видов, выполнения ремонтных работ.

Обслуживающие – для выполнения работ по транспортировке и хранению материальных ресурсов, готовой продукции (транспортное, складское хозяйство).

Состав цеха 380 и обслуживающих служб, а также форма сочетания их деятельности определяют производственную структуру цеха, которая обеспечивает установление рациональных производственных связей и пропорций между отдельными подразделениями - цехами, производственными участками и рабочими местами основного производства, а также правильное соотношение между потребностями и возможностями основных цехов.

Организационная структура управления цехом 380 состоит из 3 уровней:

- 1 уровень – начальник цеха;
- 2 уровень – заместители начальника цеха;
- 3 уровень – начальники служб (БИХ, АХО, БТЗ, БТК и др.).

Организационная структура, составлена на основе штатного расписания. Данная структура удачно объединяет линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Структурная схема подчиненности участков и служб цеха 380 вагоноборочного производства АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена на рисунке 3.

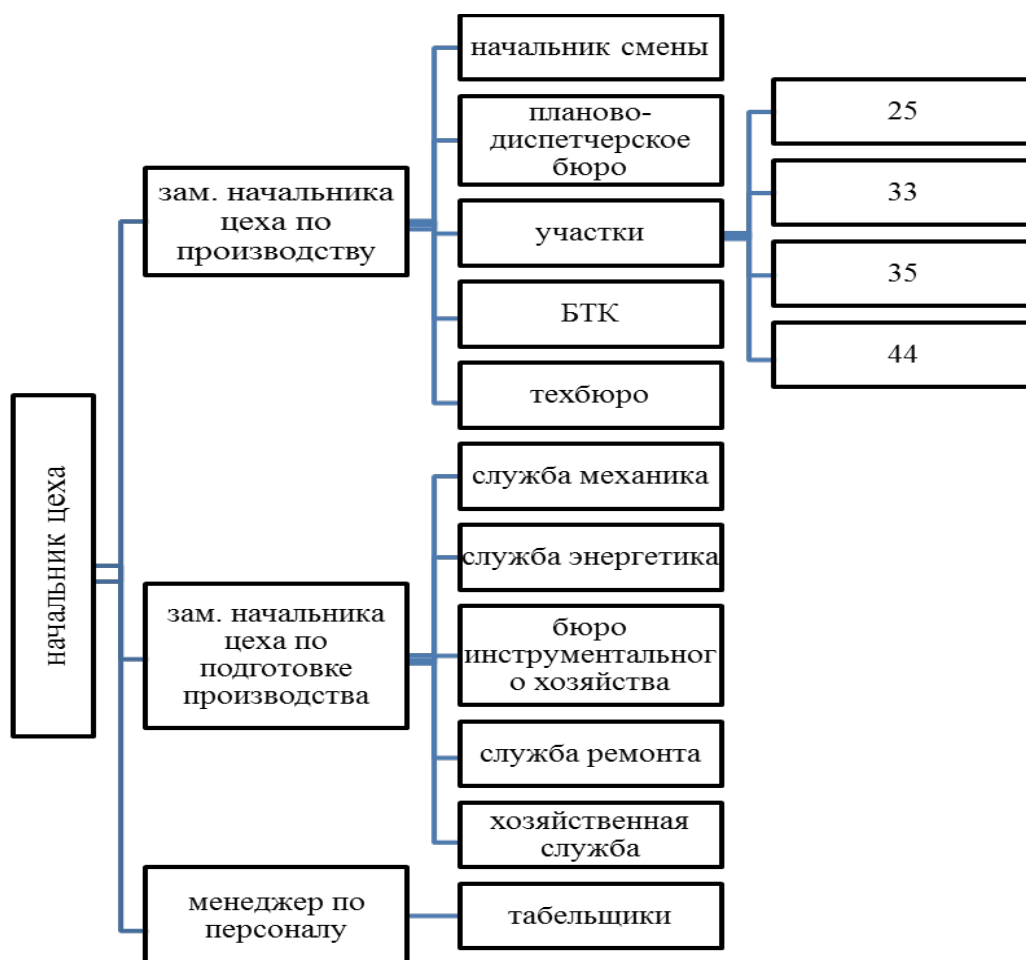


Рис. 3 - Организационная структура цеха 380

Цех 380 возглавляет начальник цеха, который подчиняется начальнику вагоноборочного производства. Начальник цеха назначается и освобождается от занимаемой должности Директором по персоналу по представлению начальника вагоноборочного производства.

Начальник цеха руководствуется Положением о подразделении, Положением о начальнике цеха, приказами генерального директора и распоряжениями главного инженера, руководящими документами СМК, СУОТиПБ, СЭМ, должностной инструкцией, правилами по ТБ, инструкциями по охране труда, правилами внутреннего трудового распорядка. Должностные инструкции также разработаны на каждого работающего.

Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов с целью более полной загрузки работников цеха и оборудования, издаёт приказы и распоряжения, даёт указания обязательные для всех работников вагоноборочного цеха 380.

Управление производственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха через управленческий аппарат. Который состоит из руководителей служб и участков.

Функции управленческого аппарата:

- 1) обсуждение вопросов планирования;
- 2) определение плана производства;
- 3) обеспечение материалами на заданный производственный план;
- 4) рассмотрение вопросов обеспечения и повышения квалификации, переподготовки кадров;
- 5) анализ отчётов экономиста и бухгалтера о финансовой деятельности цеха за отчётный период.

Заместитель начальника цеха по производству несет ответственность за выполнение плановых заданий выпуска продукции, координирует и регулирует процесс производства между отдельными участками. Ему подчинены ПДБ (планово-диспетчерское бюро), начальники смены, старшие мастера участков, которые выполняют его распоряжения по оперативному регулированию производства.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХ, АХО. Он обеспечивает производство технической документацией, проводит работы по разработке и внедрению технологической оснастки, совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов.

Менеджер по персоналу выполняет свои профессиональные обязанности для работников цеха и территориально находится в цехе, но входит в состав отдела кадров (19) и подчиняется начальнику отдела кадров. Соответственно начальник БТК подчиняется начальнику управления технического контроля (9) и входит в его состав, начальник БОТиЗ – входит в состав отдела организации труда и заработной платы (20) и подчиняется начальнику отдела, бухгалтер цеха подчиняется главному бухгалтеру (17).

Описание организационной и производственной структуры управления цеха 380 представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Распределение должностных обязанностей внутри цеха 380

Наименование должности	Цель	Решаемые задачи	Функции
Административный аппарат	Организация производственного процесса, управление человеческими ресурсами.	Исполнение и распределение приказов, распоряжений вышестоящего руководства.	Проверка и применение новых технологий на предприятии, выполнение произв. плана.

таблицы 1.

Бюро механика, энергетика	Обеспечение бесперебойной работы оборудования в цехе	Мероприятия по предупреждению внеплановых остановок оборудования, выполнение ППР.	Контроль за исправностью систем освещения, отопления, вентиляции и оборудования.
Служба АХО	Порядок и чистота здания как снаружи, так и внутри.	Вывоз мусора, обеспечение питьевой водой.	Обеспечение хозяйственно-бытовой деятельности цеха.
Производственные участки	Выполнение производственного плана.	Изготовление продукции, отработка режимов резания.	Выпуск опытно-экспериментальных деталей, освоение новых технологий.
Бюро технического контроля	Исключение попадания некачественной продукции на сборочный конвейер и в цеха-смежники.	Выявление некачественной продукции, анализ дефектов.	Контроль за соблюдением технологического процесса.
Табельная	Учет личного состава.	Ведение табельного учета, составление необходимой отчетности.	Контроль за трудовой дисциплиной и организация документооборота.
Бухгалтерия	Формирование информации о финансовом положении цеха, финансовых результатах и изменениях в финансовом положении.	Проверка правильности документального оформления хозяйственных операций, контроль работы МОЛ, выполнение в срок финансовой отчетности цеха.	Выполняются посредством документации, инвентаризации, оценки имущества и обязательств, калькуляций и отчетности.
Планово-диспетчерское бюро	Планирование работы производственных участков.	Выдача задания на участки, оформление документов на получение материалов, составление и выдача смежным цехам дефицита по заготовке.	Транспортировка заготовки и готовой продукции, обеспечение материалом.
Технологическое бюро	Применение новых технологий.	Решение технико-технологических вопросов.	Помощь в решении производственно-технологических задач.

Полномочия руководителя делегируются в случае, если он отсутствует по каким-либо причинам (отпуск, больничный, обучение и т.д.), его замещает временно исполняющий обязанности специалист, что представлено в таблице 2.

Установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между подразделениями внутри цеха и организовать порядок замещения, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Схема замещения должностей

Должность	Кто замещает
Начальник цеха	Заместитель начальника цеха по производству
Заместитель начальника цеха по производству	Начальник ПДБ
Заместитель начальника цеха по подготовке производства	Заместитель начальника цеха по реконструкции, механик цеха
Заместитель начальника цеха по реконструкции	Заместитель начальника цеха по подготовке производства, механик цеха
Механик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)
Энергетик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)
Начальник БИХа	Старший мастер по инструменту
Начальник ПДБ	Мастер погрузо-разгрузочных работ
Мастер хозяйственной службы	Мастер
Начальник участка	Старший мастер участка (из резерва)
Старший мастер участка	Сменный мастер участка (из резерва)
Сменный мастер участка	Из рабочих (стоящих в резерве)

Таким образом, установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между подразделениями внутри цеха и организовать порядок замещения.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 380

В цехе 380 деятельность по управлению персоналом осуществляют: начальник цеха, менеджер по персоналу и инженер по подготовке кадров.

Для того чтобы оценить эффективность существующей системы управления персоналом необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела кадров по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Рациональное использование трудовых ресурсов обеспечивает рост производительности труда и как следствие рост прибыли предприятия.

Основная задача руководителя - хорошо подобранный трудовой коллектив, представляющий собой команду единомышленников и партнеров, способных понимать, осознавать и реализовывать замыслы руководства предприятия.

Основная задача анализа использования труда на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, препятствующие росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и снижению заработной платы.

В процессе проведения анализа персонала на предприятии изучается обеспеченность предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом. Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, данная информация представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспеченность цеха 380 трудовыми ресурсами

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план 2016г.)	Количество по таблице на постоянной основе (факт 2016г.)	% обеспеченности (B x 100% : A = C)
	A	B	C
Административно-управленческий персонал	27	26	96,3
Специалисты и служащие	19	18	94,7
Производственный персонал	356	349	98
Вспомогательный персонал	60	56	93
Итого:	462	450	95,5

Проанализировав штатное расписание цеха 380, мы видим, что цех не укомплектован кадрами в полном объеме, следовательно, обеспеченность кадрами составляет 95,5 %. Недобор персонала в 2016г. наблюдается по категориям: специалисты и служащие – 5,3%, «производственники» - 2%, вспомогательный персонал – 7% и категория АУП – 3,7%.

Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество выпускаемой продукции. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов. Анализ численности работников цеха 380 по категориям представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Основные показатели численности по категориям в 2014- 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Численность персонала, чел.	441	446	450	102
Удельный вес АУП, %	7 / 30	5,9 / 27	5,9 / 27	90
Удельный вес рабочих, %	89 / 393	90 / 401	90 / 405	103
Удельный вес специалистов и служащих, %	4 / 18	4,1 / 18	4,1 / 18	100
Средний возраст работающих, лет	47	43	38	81

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что численность персонала является стабильной, и изменяется незначительно. В 2016 году количество персонала составило 450 человек, что на 4 человека больше, чем в 2015 году. Доля АУП составляет 5,9%, от общей численности персонала цеха, специалистов и служащих – 4,1%, основную долю составляет производственный персонал – 90%.

Для того, чтобы более детально рассмотреть динамику развития персонала цеха 380, проведем анализ движения рабочей силы, данные для анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ динамики движения персонала цеха 380 за 2014-2016гг.

Наименование показателей	2014	2015г.	2016г	Абс. прирост	Отн. прирост, %
Состояло работников на начало периода, чел.	441,00	446,00	450,00	4,00	100,90
Принято всего, чел.	39,00	38,00	31,00	-7,00	81,58
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	34,00	34,00	27,00	-7,00	79,41
-по собственному желанию;	29,00	28,00	19,00	-9,00	67,86
-переведено на другие предприятия	8,00	4,00	6,00	2,00	150,00
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	1,00	2,00	1,00	-1,00	50,00
-по сокращению штатов	0,00	0,00	1,00	1,00	-
Состояло работников на конец периода, чел.	446,00	450,00	454,00	4,00	100,89
Среднесписочная численность, чел.	441,00	446,00	450,00	4,00	100,90
Коэффициент оборота по приёму, %	8,84	8,52	6,89	-7,30	
Коэффициент оборота по выбытию, %	7,71	7,62	6,00	-1,62	
Коэффициент общего оборота, %	16,55	16,14	12,89	-3,25	
Коэффициент текучести кадров, %	8,39	7,17	5,56	-1,62	

Из анализа таблицы 5 видно, что количество персонала увеличивается, и имеет положительную динамику развития, но не по всем показателям, к примеру, в 2016 году сократился коэффициент оборота по приему сотрудников на 6,89 %, это связано с прекращением приема персонала,

однако коэффициент текучести имеет положительную динамику и замедляется на 2,83 %, чем в 2015 году. Сравнивая коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию, видно, что в 2014 году $K_{пр} (8,84) > K_{в} (7,71)$, а в 2015 году $K_{пр} (8,52) > K_{в} (7,62)$, в 2016 году $K_{пр} (6,89) > K_{в} (6,00)$, из чего можно судить о стабильности кадров.

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально-техническим, средним и базовым образованием). Анализ образовательного уровня персонала ведется как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

Распределение образовательного уровня работников цеха представлено на рисунке 4.

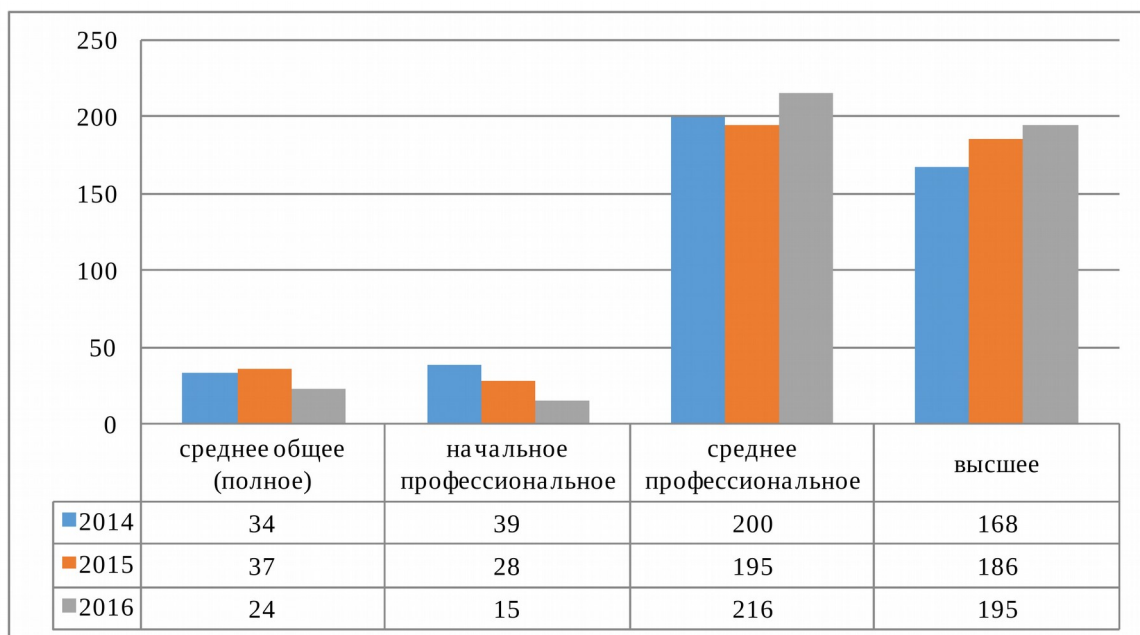


Рис. 4 - Структура персонала цеха по образованию

Группа основных и вспомогательных рабочих в цехе 380 имеет среднее общее (полное) и начальное профессиональное образование - это 16% от всей

численности рабочих. Среднее профессиональное образование в группе основных рабочих имеют 45% от всей численности основных и вспомогательных рабочих. Таким образом, у основных и вспомогательных рабочих есть резервы образовательного роста.

Анализируя данную диаграмму, мы видим, что работников со средним общим и начальным профессиональным образованием становится меньше из года в год, а среднее профессиональное и высшее соответственно возрастает, что говорит о заинтересованности работников в образовании и своем статусе в социальном обществе.

Проведя анализ состава всех работников по полу, мы видим, что численность женщин составляет маленький процент в соотношении с численностью мужчин в цехе, т.к. по каждой профессии, занимаемой женщинами численность единичная от 1 до 5 чел., а именно: распределитель работ, машинист крана, электрогазосварщик, кладовщик, гардеробщик, кубовщик, штукатур, уборщик произв. помещений, экономист, бухгалтер, секретарь, менеджер по персоналу, табельщик.

Для анализа персонала большое значение имеет показатель по стажу работы, по нему можно судить о сложившемся климате в коллективе, об уровне заработной платы на предприятии, и, в конечном счете, об отношении работников в целом к предприятию.

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что наконец 2016г. в цехе 380 основными группами персонала являются работники, проработавшие в цехе от 1 до 5 лет - 41% и от 5 до 10 лет - 33%. В целом это составляет 74% численности работников цеха.

Соотношение численности персонала по стажу представлено на рисунке 5.

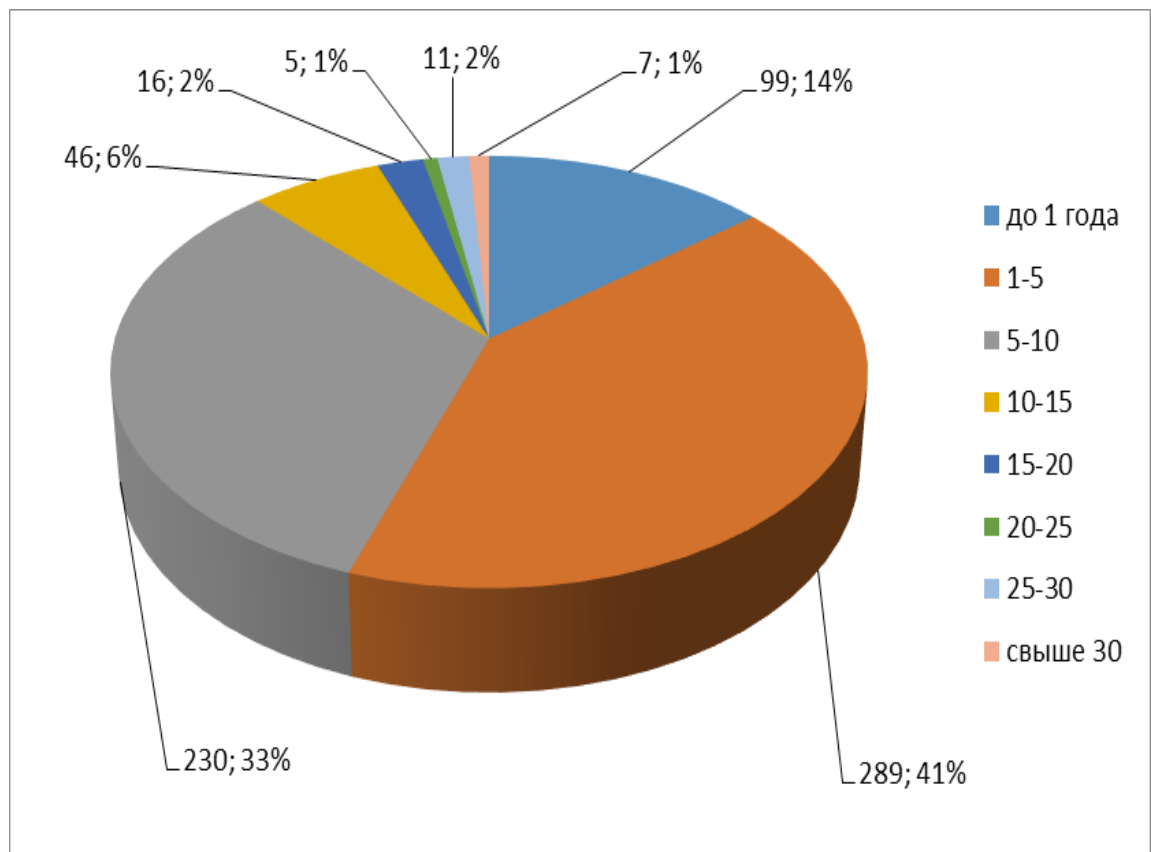


Рис. 5 - Структура персонала цеха 380 по стажу работы

Распределение численности персонала по возрасту представлено рисунке 6.

В основном работники цеха – это люди в возрасте от 20 до 35 лет. За рассматриваемые периоды в основном изменение в составе рабочих происходит в возрастном интервале до 20 лет. Это, как правило, молодые люди, которые стремятся найти лучший вариант рабочего места. Также в 2016г. наблюдается резкое сокращение работников в возрасте старше 50 лет, что способствовало снижению среднего возраста рабочего персонала цеха (с 47 лет в 2014г. до 38 лет в 2016г.).

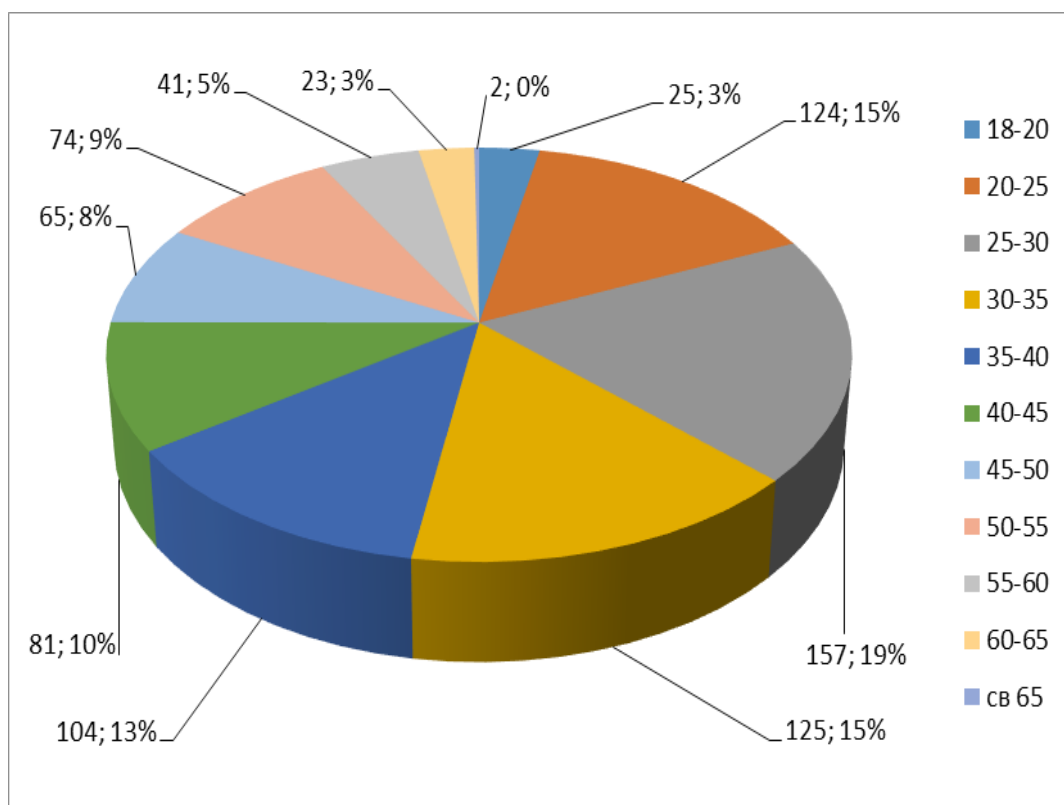


Рис. 6 - Структура персонала цеха 380 по возрасту

Из данной диаграммы мы видим, что в подразделении сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в своих рядах как молодых работников - это 37%, так и пред пенсионного возраста - 17%.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом цеха 380, мы видим, что цех не укомплектован кадрами в полном объеме. Работников со средним общим и начальным профессиональным образованием становится меньше, а среднее профессиональное и высшее соответственно возрастает. В основном работники цеха – это люди в возрасте от 20 до 35 лет, а также в 2016 году наблюдается резкое сокращение работников в возрасте старше 50 лет, что способствовало снижению среднего возраста рабочего персонала. В целом коллектив цеха является состоявшимся и имеет все шансы на перспективное развитие.

1.3. Анализ процедуры отбора и набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Основной задачей для АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом, как и для подразделений в частности, является подбор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров, перечень основных задач представлен на рисунке 7.

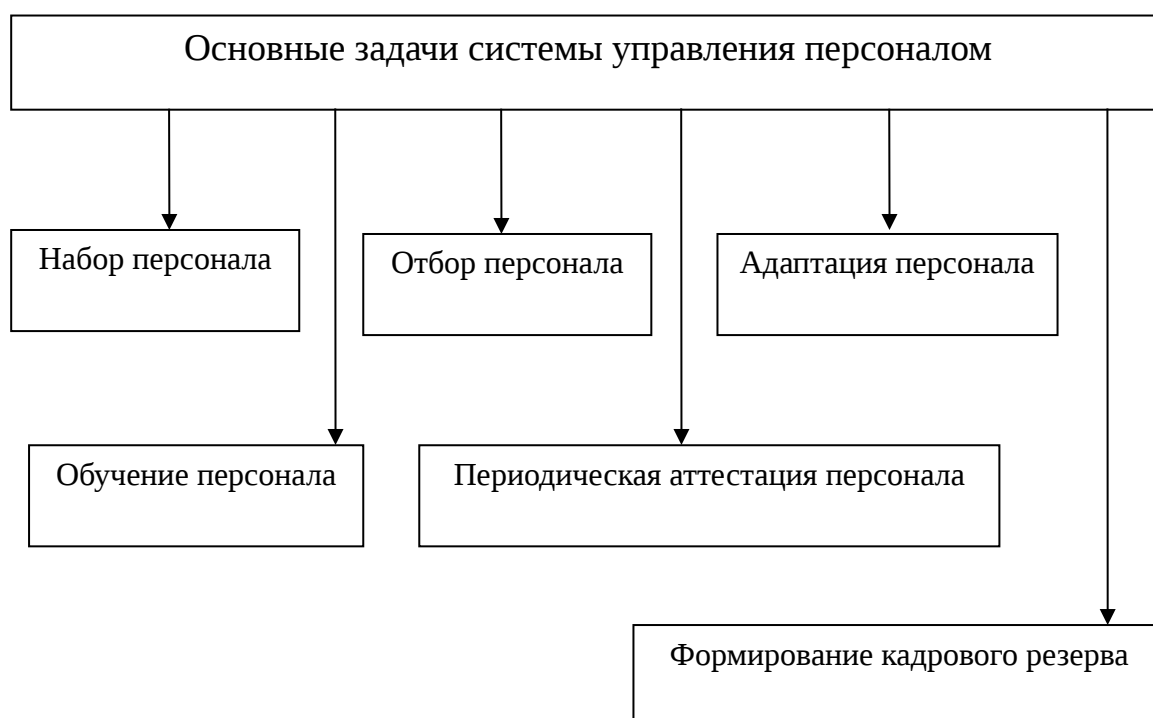


Рис. 7 - Основные задачи системы управления персоналом в цехе 380

Решение вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу.

Для управления персоналом на предприятии создан Центр корпоративного управления (ЦКУ), структура Центра представлена на рисунке 8.

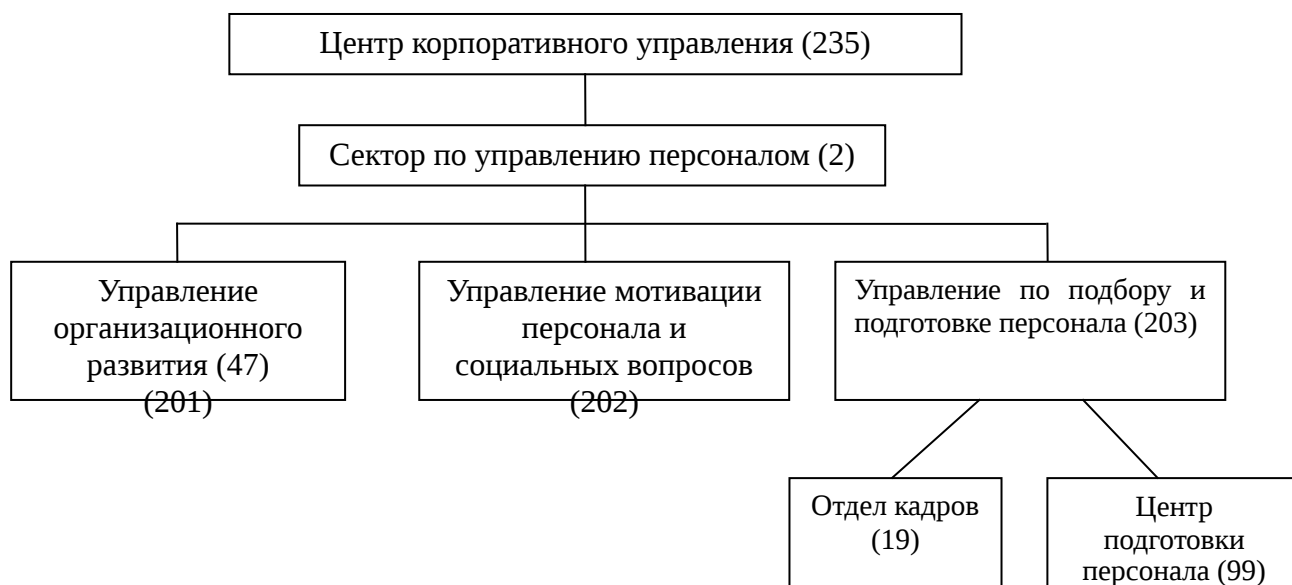


Рис. 8 - Организационная структура Центра корпоративного управления

Задачи по набору и отбору персонала в организации решают специалисты отдела кадров, который входит в состав Управления по подбору и подготовке персонала.

Организационная структура отдела кадров состоит из следующих бюро:

1. Бюро по приему и учету рабочих кадров.
2. Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими.
3. Бюро учета личного состава.
4. Бюро трудовой дисциплины.
5. Бюро учета и анализа движения кадров.
6. Бюро обеспечения пенсионных прав, льгот и компенсаций.
7. Бюро нематериального стимулирования и корпоративных наград.
8. Военно-учетное подразделение.
9. Группа административного сопровождения.
10. Хозяйственная служба.
11. Централизованная кадровая служба.

За каждым подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод» закреплены менеджер по персоналу и инженер по подготовке кадров. Менеджеры по персоналу входят в состав централизованной кадровой службы отдела кадров, а инженера по подготовке кадров в состав Центра подготовки персонала, но территориально они находятся на территории своего подразделения и выполняют производственные функции непосредственно для работников данного подразделения.

Основные функции менеджера по персоналу:

1. Ведение учета личного состава подразделения.
2. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха.
3. Осуществление контроля за правильным оформлением и использованием молодых рабочих в соответствии с их квалификацией и соблюдением законов о труде подростков.
4. Оформление документов на отпуска работникам подразделения в соответствии с графиком отпусков.
5. Подготовка и сбор документов на работников, уходящих на пенсию.
6. Ведение больничных листов.
7. Выдача в установленном порядке работникам подразделения необходимых справок.
8. Составление отчетов о работе с кадрами по текучести, трудовой дисциплине и использовании рабочих кадров.
9. Руководство работой табельщиков и мастеров по учету неявок и нарушений трудовой дисциплины. Представление в службу статистики отчетных данных о движении работающих сотрудников.
10. Систематический контроль состояния трудовой дисциплины на участках и в службах.
11. Своевременное внесение изменений в личные дела работающих и организация сверки с картотекой учета личных карточек в личном столе отдела кадров.
12. Своевременное представление по требованию работников отдела кадров и главной бухгалтерии необходимых сведений, справок, списков и характеристик на работников подразделения.
13. Комплектование цеха необходимыми кадрами рабочих, ИТР и служащих в строгом соответствии с планом по труду и штатным расписанием.

14. Разработка совместно с руководителями участков и служб мероприятий по предупреждению правонарушений. Организация и проведение участковых собраний по обсуждению нарушителей трудовой дисциплины.

15. Создание резерва из числа зарекомендовавших сотрудников для выдвижения на руководящую работу.

16. Ознакомление новых рабочих при приеме на работу с правилами внутреннего трудового распорядка и конкретными условиями работы в данном подразделении.

17. Подготовка рекомендаций по улучшению работы с кадрами в своем подразделении.

18. Осуществление постоянного контроля за:

- выполнением приказов и распоряжений по кадрам;
- трудоустройством в цех молодых рабочих, выпускников техникумов и институтов, учащихся в учебных заведениях на практику;
- организацию бытового устройства работников в общежитиях организации.

19. Осуществление правильной расстановки кадров:

- планирование служебной карьеры;
- условия и оплата труда;
- движение кадров подразделения.

Профессиональное обучение работников организации проводят специалисты Центра подготовки персонала (99) без отрыва от производства путем привлечения как собственных аттестованных сотрудников, так и преподавателей ВУЗов.

Инженер производственного обучения каждого подразделения ежегодно формирует список лиц, которым необходимо пройти обучение, переобучение и повышение квалификации, составляет график обучения по своему подразделению с указанием сроков и стоимости обучения и

направляет его в ЦПП (99), при прохождении учебы контролирует посещаемость своих работников.

В своей работе специалисты ЦПП и инженер производственного обучения руководствуются следующими документами:

- приказы генерального директора, директора по персоналу, распоряжения главного инженера Общества;
- РД СМК АДК-060-2003 «Человеческие ресурсы»;
- РД СМК АДК-067-2004 «Подготовка и повышение квалификации кадров. Основные положения»;
- РД СМК АДК-077-2007 «Руководство по качеству системы профессионального обучения персонала организации»;
- и другие.

В своей работе менеджер по персоналу оформляет следующие документы:

- записка-расчет о предоставлении отпуска работнику ф.Т-60;
- приказ о переводе с одной профессии на другую, изменении тарифного разряда, сетки, оклада;
- извещение о прекращении трудового договора (обходной лист);
- заявление о перерасчете размера пенсии (приложение 4);
- личная карточка учета выдачи средств индивидуальной защиты;
- справка ф. Б-76;
- заявление о назначении пенсии;
- индивидуальные сведения о трудовом стаже;
- заявление (об увольнении или переводе);
- личная карточка работника ф.Т-2;
- личная карточка – дело;
- отчет по профессиям (состав, разряды);

- отчет о численности сотрудников, приеме, увольнении рабочих и использовании рабочей силы;
- отчет по отделу кадров по трудовой дисциплине;
- отчет комиссии по работе с нарушителями;
- готовит проекты приказов, касаемо кадровой работы;
- план отпусков на следующий год по подразделению и др.

Менеджер по персоналу обеспечен всей необходимой для работы оргтехникой: персональным компьютером, принтером, внутренней связью. А также необходимыми программами: Word, Excel, Adobe Reader, для своевременного получения информации о проведенных изменениях в законодательстве РФ установлена система Консультант Плюс. Для упорядочения документооборота, уменьшения бумажного потока и хранения документации в организации внедрена автоматизированная система электронного документооборота (АСЭД). Регистрация приказов и распоряжений, служебных записок, писем, заявок и отправка их адресату производится через АСЭД в установленном порядке.

Однако не всю документацию возможно отправить в электронном виде с помощью АСЭД, тогда документация распечатывается на бумажном носителе, регистрируется в журнале Исходящей корреспонденции, ей присваивается порядковый номер и отправляется адресату через центральный сортировочный пункт отдела делопроизводства и административно-хозяйственной деятельности (47). Порядок оформления, согласования, подписания, учета и доведения до исполнителей организационно-распорядительных документов установлен в Инструкции по делопроизводству. Идентификацию внешних документов производит бюро корреспонденции отдела (47).

Любые, вышедшие из употребления документы, сохраняемые в юридических или информационных целях, идентифицируются надписью «Не действуют. Сохранить», имеют подпись исполнителя и дату. Такие документы

хранятся отдельно согласно РД СМК АДК-024-2013 «Управление документами и данными системы менеджмента качества» и Инструкции по делопроизводству.

В каждом подразделении Общества разрабатывается «Положение о структурном подразделении» в соответствии с руководящим документом системы менеджмента качества РД СМК АДК-034-2012 «Порядок разработки положений о структурном подразделении (должности) организации и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих». Согласно Положению о структурном подразделении цеха 380 в кадровую службу цеха входят менеджер по персоналу и табельное бюро, состоящее из 2 табельщиков. Менеджер по персоналу имеет высшее образование, а табельщики – среднее профессиональное.

Также в каждом подразделении разрабатываются должностные инструкции на каждого работника в соответствии с занимаемой должностью или профессией. Должностные инструкции разрабатываются на основе типовых должностных инструкций по каждому виду профессии, что облегчает их согласование, изменение и контроль.

«Положение» и должностные инструкции разрабатывает начальник БОТиЗ или менеджер по персоналу в соответствии с РД СМК АДК-034-2012 и согласовывает их с начальником подразделения, хранятся должностные инструкции в БОТиЗ цеха.

Формирование кадрового резерва

Ежегодно менеджер по персоналу цеха составляет резерв на руководящие должности в цехе с указанием лиц, имеющих право замещать работника, во время его отсутствия (отпуск, больничный). Составляется резерв оперативный, то есть тот, при котором человек полностью готов заместить работника и резерв перспективный, то есть будет готов в перспективе (например, после обучения, повышения квалификации и др.).

Первой стадией формирования кадрового резерва является подбор кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности.

В число перспективных кадров включаются работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности. Подбор кандидатов начинался с собеседования, проводимого специалистом инспектором отдела кадров.

Цель собеседования – выявить стремление кандидата работать в предполагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои возможности и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д., причем работник заранее предупреждается обо всех предъявленных к нему требованиях.

Следующая стадия формирования резерва состоит из оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов; сопоставляется совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Как правило, данная работа осуществляется в форме аттестации.

Список резерва составляет менеджер по персоналу и согласовывает с начальником цеха.

Решение о включении в состав резерва, выражается в форме утвержденного списка резерва. Исключение из списка осуществляет менеджер по персоналу с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве, либо в связи с уходом из цеха.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва – два года. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Задачи создания кадрового резерва:

- получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки;

- повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности;

- повышение мотивации сотрудников компании. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Процедуры набора и отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Набор персонала - это один из элементов системы управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., который определяется кадровой политикой организации.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится по всем специальностям – производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между существующей рабочей силой и потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации [19].

В АО «НПК «Уралвагонзавод» в настоящее время процедуру приема работников осуществляют специалисты бюро по приему и учету рабочих кадров и бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров (19).

В своей работе они используют следующие методы набора: поиск кандидатов внутри организации и через службу занятости, размещение объявлений о вакансиях на городском телевидении, рассмотрение претендентов, самостоятельно обратившихся в организацию. Для этого работник обращается в отдел кадров АО «НПК «Уралвагонзавод», согласно квалификации работника, ему подбирается работа, при условии отсутствия у претендента нарушений дисциплины труда.

Отдел кадров по заявке начальника подразделения, согласно штатного расписания подразделения, на свободные вакансии:

- планирует набор и обеспечение подразделения персоналом с необходимыми требованиями к их квалификации и стажу работы;
- производит поиск кандидатов, как внутри организации, так и «со стороны»;
- производит сбор информации о кандидатах;
- направляет предварительно отобранных кандидатов на собеседование к начальнику подразделения;
- после собеседования с начальником и менеджером по персоналу при получении положительного отзыва о квалификации кандидата и возможности приема его на работу с окладом согласно штатного расписания, оформляет документы для приема на работу: приказ по Обществу о приеме данного работника, постоянный трудовой договор с испытательным сроком на 3 месяца;
- по истечении испытательного срока и отсутствии претензий со стороны начальника подразделения данный работник считается успешно прошедшим испытательный срок и автоматически переводится на постоянную основу без переоформления документов.

Требования к кандидатам. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе претендента основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

На АО «НПК» Уралвагонзавод» используются следующие методы отбора персонала: оценка представленных документов, первичное собеседование в отделе кадров, собеседование на рабочем месте с начальником подразделения и менеджером по персоналу, первичный медицинский осмотр состояния здоровья[3].

При приеме на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:

1. Трудовую книжку.
2. Паспорт.
3. Военный билет или приписное удостоверение (для военнообязанных).
4. ИНН.
5. Страховое пенсионное свидетельство.
6. Медицинскую справку о профпригодности.
7. Диплом, свидетельство об образовании.
8. Фотографии на пропуск.

Рассмотрим основные недостатки применяемой на АО «НПК «Уралвагонзавод» системы набора и отбора персонала.

Недостатки набора:

- не используется такой эффективный источник набора персонала для предприятия, как Интернет;
- не используется размещение объявлений о вакансиях в специализированных газетах общего пользования;
- не размещаются объявления о вакантных должностях внутри организации по корпоративному телевидению и на информационных стендах;
- в отделе кадров отсутствует специальная программа по ведению учета численности работников, уровня образования, увольнения (в т.ч. статистика причин увольнения), перемещения работников по подразделениям организации, что снижает оперативность и эффективность системы набора персонала на предприятии.

Недостатки отбора:

- не применяется анкета для претендентов на вакантные должности (вместо анализа биографических данных используется собеседование с начальником подразделения);
- не разработаны описания должностей, с которыми предстоит ознакомиться претендентам на вакантные должности;
- не разработана процедура по оценке претендентов на вакантные должности, а также уже работающих специалистов организации.

Вывод по главе 1

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы:

В данной главе осуществлен анализ процедуры подбора персонала в организации. Для анализа существующей процедуры подбора выбрано АО «НПК «Уралвагонзавод». В 1 главе дается краткая характеристика организации, рассмотрена производственная структура цеха 380, проведен анализ состава и структуры персонала в цехе по образовательному и возрастному критериям.

Проанализировав процедуру набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», мы выяснили, что в данной организации предпочтение отдается внутреннему источнику набора персонала – собственным работникам организации.

На Уралвагонзаводе управлению персоналом уделяется очень большое внимание. Для обеспечения данной деятельности создан сектор по управлению персоналом, в состав которого входят отдел кадров (19) и Центр подготовки персонала (99). Здесь любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании.

В то же время внешний источник набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» не используется в полном объеме, следовательно, не создается база кадров, что не позволяет организации осуществлять процедуру планирования кадров на должном уровне. Отсюда мы делаем вывод, что организации необходимо уделить должное внимание внешнему источнику набора персонала.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 380 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Проанализировав теоретическую основу процедуры подбора персонала и проводимую в данной области работу специалистов отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод», мы видим, что в организации используются не все элементы эффективной процедуры подбора персонала, подробный перечень элементов представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень элементов эффективной процедуры подбора персонала

№ п/п	Наименование элемента процедуры	Наличие в организации
1.	Разработка требований к личностным характеристикам к должности	отсутствует
2.	Широкий поиск претендентов	отсутствует
3.	Предварительный отбор претендентов	+
4.	Проведение первичного собеседования	+
5.	Оценка претендента	требует изменений
6.	Проверка представленной документации, сбор и проверка рекомендаций	+
7.	Медицинский осмотр	+
8.	Проведение итогового собеседования по найму	+
9.	Принятие окончательного решения о найме	+
10.	Обсуждение и оформление трудового договора	+

Изучив таблицу 6, мы можем сделать следующий вывод: для создания эффективной процедуры подбора персонала в АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» необходимо провести следующие мероприятия - внедрить в существующую процедуру подбора организации недостающие элементы, в частности: разработку требований к личностным

характеристикам к должностям, организацию более широкого поиска претендентов, разработку и проведение оценки претендентов.

Разработка требований к личностным характеристикам к должностям

Эффективный отбор персонала начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется типовая должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Чтобы определить критерии отбора, специалистам отдела кадров следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье, образование и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника, поэтому при приеме на работу его необходимо обязательно учитывать. Одним из способов измерения опыта работы является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Специалисты отдела кадров при приеме на работу, выделяют следующие качества, присущие большинству хороших работников: развитое чувство ответственности, профессионализм, аккуратность. При определении

конкретного профиля работы рабочего персонала необходимо учитывать характер возлагаемых на него обязанностей: объем работы, наличие раздражающих факторов, возможность физической работы. Большое значение отдается умственным способностям личности, которые могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект, сумму общих умственных функций: восприятие, понимание, мышление, обучение, наблюдение, решение проблем, способность вступать во взаимные отношения. Для рабочих специальностей немаловажное значение имеет состояние здоровья работников. В контексте отбора на работу важны личностные качества работника, которые обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов, определенное их соотношение позволяет создать благоприятный микроклимат в коллективе, что будет способствовать повышению производительности труда.

Организация широкого поиска претендентов

На Уралвагонзаводе используются следующие методы набора персонала: поиск внутри организации, поиск через службу занятости и городское телевидение. Для создания эффективной системы подбора персонала требуется расширить поиск претендентов, что увеличит приток кандидатов, следовательно, появится возможность выбрать лучших из лучших [97].

Рекомендации:

1. Размещать объявления о вакансиях:

- на информационных стендах внутри организации;
- на сайте АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- по корпоративному телевидению и в корпоративной газете;
- в городских газетах.

2. Организовать поиск молодых специалистов в образовательных учреждениях.

3. Организовать в отделе кадров собственную базу данных резюме и анкет, полученных от ранее претендовавших на работу.

Разработка оценки претендентов

Для проведения оценки претендентов на вакантные должности, а также для оценки уже работающих специалистов в организации предлагаем приобрести и внедрить в АО «НПК «Уралвагонзавод» систему тестирования INDIGO.

Система тестирования INDIGO – это профессиональный инструмент автоматизации процесса тестирования и обработки результатов, который предназначен для решения широкого спектра задач:

1. Тестирование и контроль знаний.
2. Определение профессионального уровня сотрудников.
3. Проведение психологического тестирования.
4. Проведение опросов.
5. Организация конкурсов внутри организации.

Для защиты данных установку системы предлагаем осуществить на общезаводском сервере, доступ к системе возможен по существующей локальной заводской сети.

Функции администратора в системе будет выполнять специалист отдела кадров, функции пользователя – кандидаты на должности. Полное описание состава и технических возможностей системы INDIGO представлено в приложении.

Данной программой пользуются уже многие организации, как крупные, так и средние, например, ОАО АКБ МОСОБЛБАНК, Кубанский государственный аграрный университет, Государственная жилищная инспекция города Москвы, ООО «Газпром трансгаз Томск», Сеть АЗС «Топ Лайн», ООО КБ «Финансовый стандарт», Управление делами Правительства ЯНАО, Центр гигиены и эпидемиологии Камчатского края, учреждения среднего и высшего образования и др. Отзывы о программе исключительно положительные [24].

Мы считаем, целесообразным внедрение программы INDIGO поскольку это позволит организации проводить оценку претендентов на вакансии, принимать на работу наиболее подходящие кандидатуры.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Нормативную и правовую поддержку предлагаемым мероприятиям обеспечивают основные нормативные акты о труде, используемые специалистами отдела кадров в своей работе: соглашения генеральные, отраслевые, региональные.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

- Гражданский кодекс РФ от 26.07.2017 №199-ФЗ (ред. от 06.08.2017)
- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017)
- Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 22.12.2014) «О занятости населения в Российской Федерации» и др.

В распоряжении кадровой службы также находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2014-2017гг. № 45-к от 10.06.2014г.;
- приказы генерального директора и распоряжения главного инженера;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах);
- положение о начальнике цеха и др.

Деятельность организации осуществляется на основе следующих документов:

- Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» утвержден Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом №322-

р от 19 мая 2015 года. АО «НПК«Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского» создано в соответствии с Федеральным Законом от 21.12.2001 №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», Федеральным Законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Производственное объединение «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского» на основании Указа Президента Российской Федерации «Об открытом акционерном обществе «НПК «Уралвагонзавод» от 27.08.2007 №1102 и распоряжения Правительства Российской Федерации от 15.10.2007 №1422-р и является его правопреемником.

Помимо Устава у «НПК «Уралвагонзавод» существуют корпоративные документы:

- положение о комитете по аудиту;
- положение о закупке товаров, работ и услуг;
- положение о ключевых показателях эффективности;
- кодекс социальной этики;
- положение о комитете по кадрам и вознаграждениям;
- положение о вознаграждении членам ревизионной комиссии;
- положение о порядке доступа к инсайдерской информации;
- кодекс корпоративного поведения;
- положение о комитете по стратегическому планированию и бюджету;
- положение об информационной политике;
- должностные инструкции на каждого работника;
- правила по технике безопасности;
- инструкции по охране труда.

Таким образом, специалисты кадровой службы цеха 380 в своей работе используют нормативно-правовую базу Российской Федерации и внутренние документы предприятия, которые помогают им более профессионально выполнять свои обязанности.

2.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

по совершенствованию процедуры отбора и набора персонала цеха вагонных тележек (380) АО «НПК «Уралвагонзавод»

Оценить эффективность внедрения мероприятий по улучшению системы подбора персонала не так просто потому, что единого взгляда на критерии эффективности не существует. Само понятие эффективности видоизменяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке. В нашем конкретном случае подходы к оценке эффективности следующие:

- эффективность, как степень достижения поставленных целей;
- эффективность, как соотношение результативности к затратам;
- эффективность, как фактор экономического и социального роста организации в целом.

Для того, чтобы подсчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий нам необходимо рассчитать затраты на внедрение мероприятий, далее получаемый результат от внедрения перевести в денежное выражение и полученная разница между этими двумя составляющими даст нам экономический эффект.

Эффективность отбора определяется соотношением результата (качественные характеристики набранного персонала) и затрат на его проведение. Её повышение достигается за счёт разработанной на предприятии системы отбора персонала, учитывающий специфику данного предприятия, цели функционирования и его финансовой возможности. Соблюдение этого принципа предполагает постоянный мониторинг эффективности и модернизацию отбора с учётом его результатов.

Формализованные системы отбора персонала особенно необходимы:

- на крупных предприятиях с большим количеством рабочих мест;
- в периоды расширения деятельности;
- при осуществлении реорганизации;
- при наличии высоких коэффициентов отбора (количество претендентов / на количество вакантных мест) на предприятиях с привлекательными условиями найма;

- при высокой текучести кадров;
- при предъявлении высоких требований к квалификации и другим характеристикам будущих претендентов (все вышеперечисленные критерии относятся к Уралвагонзаводу).

Факторы, определяющие эффективность найма

С практической точки зрения наиболее важной характеристикой любого метода оценки и отбора является его способность предсказывать успешность деятельности и обучения кандидатов. Используя самые надежные методы, работодатель получает возможность отобрать лучших, что приводит к значительному повышению результативности сотрудников и снижению затрат (и как следствие — к росту прибыли).

На Уралвагонзаводе, в т.ч. и в цехе 380, для оценки эффективности процесса набора и отбора кандидатов может быть использован ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров;
- количество новых работников, отработавших более года;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров; уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте и т. д.);
- эффективность использования материалов и комплектующих;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = (P_K + П_P + O_P) / Ч \quad (1)$$

где, K_H - качество набранных работников, %;

R_k - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

P_p - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ - общее число показателей, учтенных при расчете.

Информация об эффективности процесса отбора также может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Для наглядности мероприятия для внедрения можно разделить на группы и представить их следующим образом в таблице 7.

Таблица 7 – Распределение предложенных мероприятий по затратам

МЕРОПРИЯТИЯ	
Затратные	Не затратные (собственные сотрудники)
Размещение объявлений о вакансиях в городских газетах.	Размещение объявлений о вакансиях: - на информационных стендах внутри организации; - на сайте АО «НПК «Уралвагонзавод»; - по корпоративному телевидению и в корпоративной газете.
Организация поиска молодых специалистов в образовательных учреждениях.	Организация собственной базы данных резюме и анкет, полученных ранее.
Разработка оценки претендентов - внедрение программы INDIGO.	

Для расчета экономической эффективности составим подробный расчет затрат на внедрение мероприятий, для того, чтобы увидеть «картину» в

полном объеме, подсчитаем затраты на год.

1.Размещение объявлений о вакансиях в городских газетах.

Размещать объявления предлагаем в газете «Тагильский рабочий» 2 раза в месяц. Из прайса газеты, который представлен в таблице 8, выбираем выпуск по четвергам, черно-белое исполнение и долю полосы 1/16 со стоимостью 2100-00 руб. и получаем следующую стоимость за год:

$$(2100 \times 2) \times 12 = 50400 \text{ руб.}$$

Таблица 8 – Прайс на размещение рекламных материалов [82]

Доля полосы	S в кв.см	Стоимость			Размеры (шир. * выс.), мм
		Четверг, с ТВ-программой (32 полосы)		Вторник (8 полос)	
		ч/б	полноцвет	ч/б	
1/32	24,0	1050-00	1450-00	660-00	60*40
1/16	51,20	2100-00	2900-00	1300-00	128*40
1/8	108,80	4200-00	5900-00	2600-00	Горизонт. - 260*40 – 128*85
1/4	224,0	8400-00	11800-00	5200-00	Горизонт. - 260*85 Вертикал. – 128*175
1/2	455,0	16600-00	23000-00	10400-00	260*175
A3	910,0	29700-00	44300-00	20000-00	260*350

2. Организация поиска молодых специалистов в образовательных учреждениях.

Для выполнения данного мероприятия предлагаем специалисту отдела кадров:

- посещать ВУЗы и техникумы города Н.Тагила, проводить со студентами ознакомительные встречи;
- в ВУЗы Свердловской области и др. рассылать информационные листы с описанием профессий организации, предоставляемых социальных льготах и др.

Для расчета затрат на данное мероприятие возьмем часовую ставку специалиста по среднему значению на предприятии в сумме 149 руб.

Заложим на посещение ВУЗов 4 часа в день, с периодичностью 1 раз в квартал, количество ВУЗов – 3, тогда получим:

$$(149 \times 4) \times 3 \times 4 = 7152 \text{ руб.}$$

3. Внедрение программы для тестирования INDIGO.

Предлагаем разместить программу на общезаводском сервере. В отделе подготовки кадров в настоящее время оснащено несколько кабинетов компьютерами и оргтехникой для обучения работников организации навыкам работы с ПК и работы в различных программах. Поэтому в данных кабинетах можно проводить и тестирование. Работать в программе через существующую локальную заводскую сеть нужно одному администратору, а пользователей назначить 10 (по числу рабочих столов в кабинете). В таблице 9 представлена стоимость лицензии на год, для организации за 10-х пользователей стоимость составит 10000 руб.:

Таблица 9 – Стоимость лицензии программы INDIGO [94]

Количество соединений	Физическим лицам, руб.	Школам, руб.	Академическая лицензия, руб.	Стандартная лицензия, руб.	Облако, мес./год, руб.
10	5000	-	7500	10000	1000 / 10000
20	9000	бесплатно	13500	18000	
30	12000	12000	18000	24000	1500 / 15000
50	17500	17500	26250	35000	
100	-	-	45000	60000	2000 / 20000
200	-	-	75000	100000	

Также необходимо подсчитать затраты на установку программы специалистом Центра информационных технологий (940): часовая ставка 167 руб., время работы 4 часа, получаем:

$$167 \times 4 = 668 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем затраты на проведение самого тестирования, для этого возьмем часовую ставку инженера по среднему значению на предприятии в сумме 149 руб. Заложим проведение тестирования 1

специалистом, 1 раз в неделю (для комплектования группы на тестирование), с продолжительностью в 2 часа, тогда получим:

$$(149 \times 2) \times 4 \times 12 = 14304 \text{ руб.}$$

Затраты на проведение тестирования составляют:

$$10000 + 668 + 14304 = 24972 \text{ руб.}$$

Итак, общие затраты на внедрение всех мероприятий составляют:

$$50400 + 7152 + 24972 = 82524 \text{ руб.}$$

От внедрения предложенных нами мероприятий предполагается получить следующий результат:

– уменьшение текучести кадров на 10%, что составит примерно 2 чел./год:

$$2 \times 22369 \times 12 = 536856 \text{ руб.}$$

– уменьшатся затраты на обучение вновь принятого персонала:

при обучении новых работников берем в расчет обучение 5-х человек на курсах НШУ (начальная школа управления) со стоимостью 22500 руб.:

$$5 \times 22500 = 112500 \text{ руб.}$$

– увеличение производительности труда на 15%, что составит 149244 руб./год;

Далее сложим полученные результаты от внедрения мероприятий:

$$536856 + 112500 + 149244 = 798600 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составляет:

$$798600 - 82524 = 716076 \text{ руб. / год}$$

Итак, внедрение мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала в организации обеспечат не только стабильную, планомерную интеграцию членов коллектива, рационализируя в свою очередь эффективность совместного труда, но и дадут экономическую эффективность, т.е. внедрять данные мероприятия для организации экономически выгодно.

Вывод по главе 2

По итогам второй главы можно сделать следующие выводы:

Рассмотрев в первой главе организацию процесса отбора и набора персонала в организации, мы во второй главе разработали рекомендации по совершенствованию данной процедуры, как основополагающей составляющей системы управления персоналом и предложили ввести в существующую систему набора и отбора персонала ряд мероприятий для увеличения доли внешних источников при подборе персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Далее произвели расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит: 716076 руб./ год.

На основе расчета можно сделать вывод, что внедрение программы INDIGO позволит организации проводить оценку претендентов на вакансии, принимать на работу наиболее подходящие кандидатуры, что в итоге уменьшит текучесть кадров, сократит расходы на обучение вновь принимаемых работников и, как следствие, принесет прибыль организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал - это настоящая ценность для любой компании. Сегодня уже большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, ведь при правильной организации управления кадрами компания может получить весомое конкурентное преимущество на рынке. А хорошо подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций, как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия), на долю отдела кадров достались и принципиально новые задачи.

Такие задачи, определим их как задачи управления кадрами, имеют динамический характер (отбор, прием, увольнение, аттестация, повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице, организационные и профессиональные перемещения и т.д.) в отличие от других задач управления персоналом (нормирование, расчет заработной платы, учет выработки и т.д.), которые можно отнести к статическим.

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

В нашей стране на протяжении долгих лет при назначении на должность определяющим считалось не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. Вместе с тем лозунг «Кадры решают всё» не потерял свою актуальность и на современном этапе набор и отбор персонала является приоритетной задачей. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые методы, процедуры, программы представляют собой подсистемы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество человеческих ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные характеристики сотрудников с целью повышения эффективности деятельности компании на основе укрепления и создания команды. Необходима серьезная работа по составлению научно – обоснованных профессионально - квалифицированных требований к должностям.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом,

чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Целью работы была разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

В процессе решения поставленных задач были изучены теоретические основы системы подбора персонала, рассмотрены источники, методы и основные этапы построения системы отбора персонала.

По результатам анализа деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод», на базе цеха 380, было выявлено, что система подбора персонала далека от совершенства и требует корректировки - разработки новых направлений. В процессе работы была изучена организационная структура цеха 380, проведен анализ кадрового состава подразделения, уровень образования персонала, возрастной критерий. Особое внимание уделялось существующей системе набора и отбора персонала, а именно источникам набора персонала и оценке претендентов.

На основании проведенного анализа нами разработаны мероприятия и рекомендации для совершенствования системы набора и отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод». Дана оценка эффективности внедрения мероприятий с помощью разработанных показателей с позиции процессного подхода.

Положительный эффект от внедрения мероприятий включает:

- снижение текучести кадров;
- повышение эффективности работы коллектива;
- увеличение прибыли организации в целом.

Из всего выше сказанного следует вывод: внедрение предложенных мероприятий приведет к снижению текучести кадров, что уменьшит затраты на подбор, прием и обучение новых работников, следовательно, даст экономический эффект от внедрения и позволит руководству осуществлять управление персоналом подразделения на более высоком уровне.

Таким образом, цель нашей работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М., Минтруд России, 2001. Внесены изменения Постановлениями Минтруда РФ: № 38 от 31.05.2002, № 44 от 20.06.2005, № 59 от 28.07.2008, № 75 от 12.11.2013; Приказами Минздравсоцразвития РФ: № 461 от 25.07.2004, № 749 от 07.11.2006, № 200 от 29.04.2008, № 605 от 17.09.2011.
2. Гражданский кодекс РФ от 26.07.2017 №199-ФЗ (ред. от 06.08.2017).
3. Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2014-2017 гг. № 45-к от 10.06.2014 г.
4. Справочник кадровика / -2014. -№9 (152) – с.102-109.
5. Справочник по управлению персоналом / 2014. - №11 (122) – с.79
6. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017).
7. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» №322-р от 19.05. 2015.
8. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «Об акционерных обществах».
9. Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (с изменениями от 4 декабря 2006 г., 1 декабря 2007 г., 13 мая 2008 г.) // СЗ РФ. 2004.
10. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СЗ РФ. 2006
11. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2014.-513с.
12. Аксенова Е.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов: – 2-е изд., перераб. и доп. / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2013.-286с.
13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2014.-307с.
14. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.-472с.
15. Барков С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. - М.: ЮристЪ, 2010.-287с.
16. Брасс А., Глушаков В., Кривцов В., Седегов Р. Управление

персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего [Текст]: Учебное пособие. / А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов. – Мн: Технопринт, 2014.-406с.

17. Васильченко Н.Г. Современная система управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие. / Н.Г. Васильченко. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2013.-283с.

18. Веснин В.Р. «Основы менеджмента» [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: «ЮНИТИ», 2015.-230с.

19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: ЮристЪ, 2011.-280с.

20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Академия, 2011.-304с.

21. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: Учебное пособие. / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2015.-170с.

22. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе [Текст] / И.П.Волков. - СПб: «Питер», 2013.-487с.

23. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала [Текст]: Учеб. пособие. / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. - Ростов н/Дону: «Феникс», 2015.-526с.

24. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе [Текст]: Учебное пособие. / В.В. Глухов. – СПб.: 2014.-328с.

25. Гординенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование» [Текст] / Ю.Ф. Гординенко, Д.В.Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.-601с.

26. Деслер Г. Управление персоналом [Текст]: Пер. с англ. / Г. Деслер. - М.: Изд-во «Бином», 2013.-387с.

27. Друкер П. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016.-435с.

28. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие для вузов. / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2011.-612с.

29. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом [Текст]: Учебник для студентов вузов. / В.А. Дятлов, А.Я.

Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – М.: ИЦ «Академия», 2015.-471с.

30. Егоршин А.П. Основы управления персоналом [Текст] / А.П.Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ,2013.-438с.

31. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2012.-507с.

32. Зайцев Г.Г. Управление персоналом [Текст]: Учеб. пособие, Часть I. / Г.Г. Зайцев. – СПб.: Изд-во СПб ГУ ЭФ, 2014.-315с.

33. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход [Текст]: Учеб. Пособие. / М.Г.Зайцев. - М.: Дело, 2014.-298с.

34. Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник. / Т.В. Зайцева. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.-506с.

35. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]: Учебное пособие. / Л.Н. Зудина. - М.: ИНФРА, 2011.-467с.

36. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления [Текст] / В.Н. Иванов, В.И. Пойрушев, А.Г. Гладышев. - М.: ЮристЪ, 2015.-503с.

37. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2009.-373с.

38. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента [Текст] / Н.Н. Кабушкин. - М.: ЮНИТИ, 2013.-459с.

39. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. – М.: Информ-Знание, 2011.-562с.

40. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]: Учебное пособие, 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014.-491с.

41. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2015.-508с.

42. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело,

2013.-469.

43. Комаров А.Г., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебное пособие. / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиев. – СПб.: ЗАО ИД «Питер», 2014.-517с.

44. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения [Текст] / А.И. Кравченко. - М.: ЮристЪ, 2010.-321с.

45. Крылов А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие для вузов. / А.А. Крылов, Ю.В.Прушинский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.-609с.

46. Лифинец А.С. Основы управления персоналом [Текст] / А.С.Лифинец. - Иваново: Дом книги, 2008.-465с.

47. Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014.-443с.

48. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013.-342с.

49. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Текст] / П.А.Малуев, Ю.Е. Мелихов. - М.: Альфа-Пресс, 2013.-497с.

50. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В.Маслов. – М.: Инфра-М, 2013.-534с.

51. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова, Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014.-452с.

52. Маслов Е.В. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Маслов. - Новосибирск: Рассвет, 2015.-381с.

53. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. О. Литвиновой / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Олимп - Бизнес, 2012.-456с.

54. Мильнер Б., Линс Ф. Управление современной командой [Текст]: Учебник / Б. Мильнер, Ф. Линс. -М.: ИНФРА-М, 2014.-532с.

55. Оганесян И.А. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / И.А. Оганесян. – М.: Амалфея, 2015.-375с.

56. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2014.-487с.

57. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами

[Текст] / М. Пул, М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2012.-397с.

58. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации [Текст]: Учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З.Акбердин. – М.: Юнити - Дана, 2010.-452с.

59. Саакян А.К. Управление организацией [Текст] / А.К. Саакян. - СПб: Питер, 2012.-410с.

60. Самыгин С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин. - Ростов н/Д: Феникс, 2013.-521с.

61. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2011.-283с.

62. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]: Учебник / А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2014.-413с.

63. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: 2010.-279с.

64. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. - М.: Высшая школа, 2015.-304с.

65. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014.-490с.

66. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. Модуль III [Текст]: Учебно–практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Дело, 2014.-612с.

67. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры предприятия [Текст] / Л.В. Труханович. – М: Дело и сервис, 2010.-327с.

68. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 2008.-351с.

69. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я.Кибалова. - М.: Гардарики, 2013.-475с.

70. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1 [Текст] / Р.М. Фалмер. - М.: ЮНИТИ, 2010.-486с.

71. Фред И., Камингс А., Олухем Г. Проектирование труда. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Энциклопедия / И. Фред, А. Камингс, Г.Олухем. – М.: 2012.-615с.

72. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2014.-342с.

73. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении

- [Текст] / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. - СПб: Изд-во АЛЬФА, 2009.-396с.
74. Чижов Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов. - М.: Экономика, 2014.-403с.
75. Шаталова Н.И., Бурносов И.М. Управление персоналом на производстве [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова, И.М.Бурносов. – М.: 2013.-508с.
76. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса [Текст] / Б. Швальбе, Х. Швальбе. - М.: Финпресс, 2016.-458с.
77. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст]: Пер. с англ. / Дж. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2014.-389с.
78. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях [Текст] / В.И. Шкатулла. - М.: Зерцало, 2009.-461с.
79. Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации [Текст] / Г.А.Шребер. - М.: ИНФРА-М, 2010.-294с.
80. Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам [Текст] / Г. Щекин. - М.: Дело, 2014.-361с.
81. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом [Текст]: Учебно-методическое пособие / Г.В. Щекин. – К.: МАУП 2013.-278с.
82. Городская общественно-политическая газета «Тагильский рабочий». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tagilka.ru/ad/>
83. Классификация источников найма. Внешние источники найма персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461624>
84. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.30n.ru/5/1...10.html>
85. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-33/15.htm>
86. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» № 45-к от 10.06.2014г. [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/Устав>.
87. О персонале. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/testy-kotorye-primenyayutsya-na-sobesedovanii-pri-prieme-na-rabotu.html>
88. Википедия. [Электронный ресурс]: сайт. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_персоналом.
89. Корпорация УВЗ [Электронный ресурс]: публикации. Режим

доступа: <http://www.uvz.ru>.

90. Консультант плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.consultant.ru/cabinet

91. Методы и процедуры процесса отбора кандидатов на вакантную должность. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://management-study.ru/metody-i-procedury-processa-otbora-kandidatov-na-vakantnuyu-dolzhnost.html#ixzz3gn5f7bq8>

92. Методы оценки в отборе персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.porananarabotu.ru/articleRubrik/article/1832/>

93. Привлечение персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/privlechenie-personala.html>

94. Программа для создания тестов и онлайн тестирования ИНДИГО [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://indigotech.ru/>

95. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/upravlenie-4/82.htm>.

96. Этапы отбора персонала в организации. [Электронный ресурс]: Монографии. Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2087>

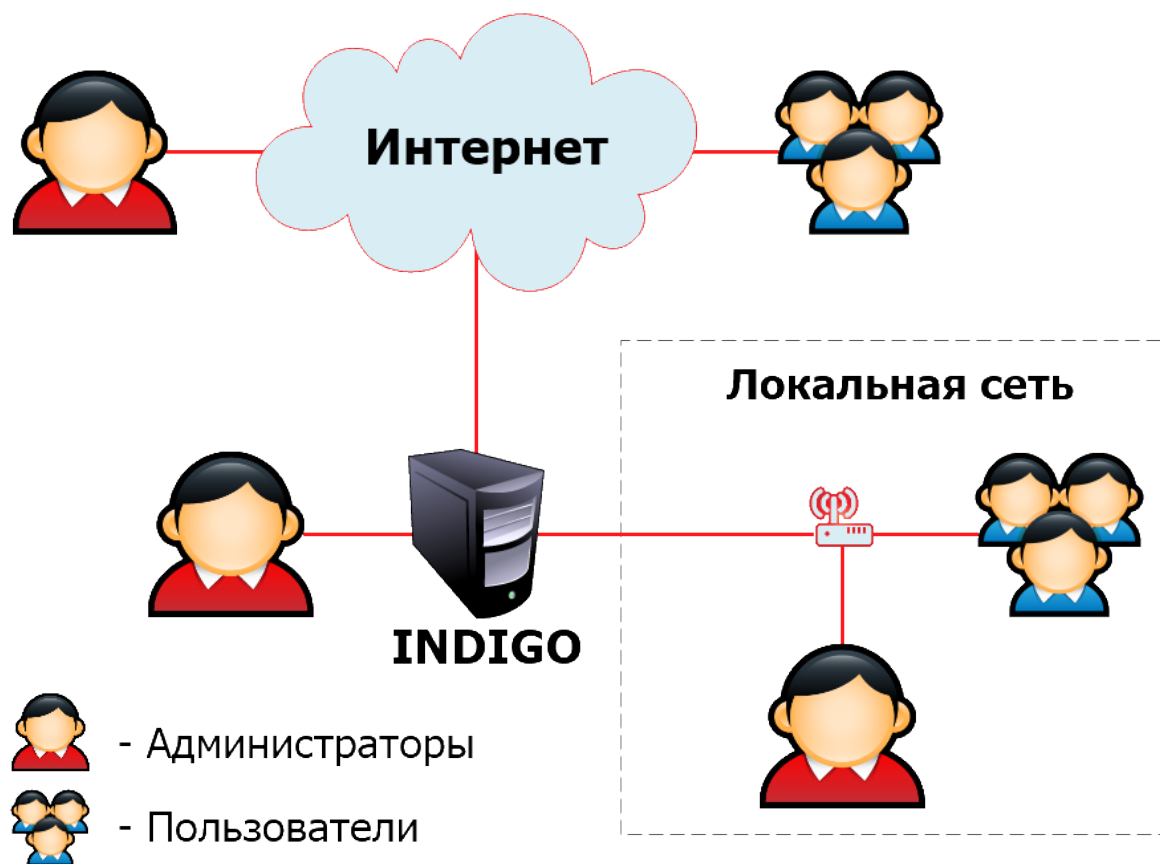
97. Эффективность использования различных методов при отборе персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/CEFCF2B44F71B1644425791A0044FF6C/print.html>

ПРОГРАММА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ТЕСТОВ И ОНЛАЙН ТЕСТИРОВАНИЯ ИНДИГО

Функциональные возможности

1. Система тестирования устанавливается на один компьютер-сервер с помощью инсталляционного пакета.
2. Система может работать как на изолированном компьютере, так и в локальной сети или через Интернет.
3. Все данные хранятся централизованно в базе данных системы.
4. Администраторы работают через программу клиент.
5. Функции администратора:
 - создание и редактирование тестов;
 - управление базой тестов;
 - управление базой пользователей;
 - назначение тестов пользователям;
 - управление web-сервером;
 - управление базой результатов;
 - построение отчетов и анализ статистики.
6. Одновременно могут работать сколько угодно администраторов с разных компьютеров.
7. Пользователи работают через web-браузеры (Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Internet Explorer, Safari и другие). Имеется поддержка браузеров на мобильных устройствах.
8. Функции пользователя:
 - регистрация и авторизация;
 - выбор теста;
 - прохождение тестирования;
 - просмотр результатов и ошибок.

9. Система имеет полную поддержку символов всех языков (Unicode).

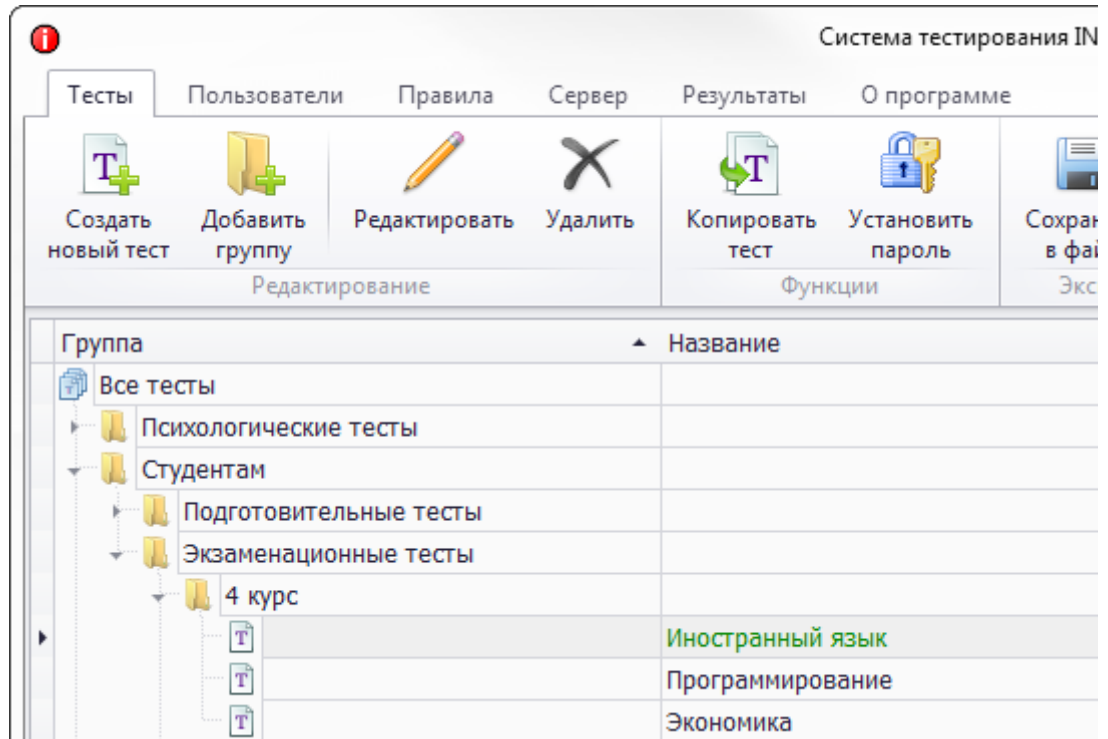


Тесты

1. Количество тестов неограниченно.
2. Организация тестов в многоуровневой иерархии произвольной структуры.
3. Копирование тестов.
4. Защита тестов на редактирование паролем.
5. Экспорт/импорт тестов (файл *.itest).
6. Вывод бумажной версии теста с ответами (с возможностью печати или экспорта в Word).
7. Вывод тестов в форме бланков для тестирования без компьютеров. Могут использоваться настройки автоматической генерации множества случайных вариантов теста и ключей к ним для быстрой проверки ответов.
8. Просмотр статистики по тестам:
 - по баллам за вопросы и группы вопросов;

- по шкалам;
- по делениям;
- по ответам.

9. Экспорт статистики в Excel.



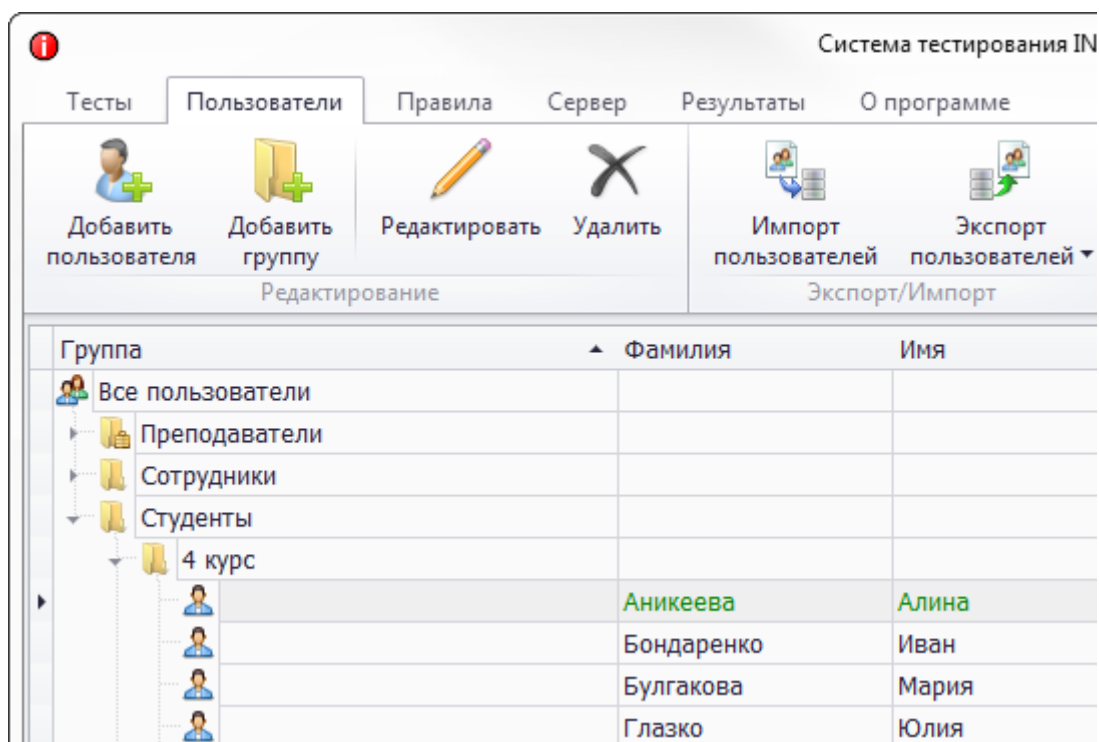
Пользователи

1. Количество пользователей неограниченно.
2. Организация пользователей в многоуровневой иерархии произвольной структуры.
3. Создание отчетов по пользователям (с возможностью печати или экспорта в Word).
4. Пользователей может добавлять администратор.
5. Логин, ФИО и пароль пользователей могут содержать любые специальные и национальные символы (Unicode). Логин может указываться в любом регистре (например, «ИвановИИ»).
6. Возможность создания произвольных дополнительных полей данных (например, E-mail, Телефон, Должность, Пол, Возраст, Табельный номер и т.п.).

7. Отправка пользователям или группам пользователей E-mail сообщений.

8. Импорт пользователей из файлов TXT/Excel с поддержкой иерархий и функциями автоматической генерации логинов и паролей.

9. Экспорт пользователей в обратно совместимом формате в TXT/Excel.



Редактор тестов

1. Типы теста:

- контроль знаний;
- обучение;
- опрос.

2. Неограниченное количество вопросов.

3. Организация вопросов теста в многоуровневой иерархии произвольной структуры.

4. Типы вопросов:

- выбор одного варианта ответа;
- выбор нескольких вариантов ответа;
- ввод ответа с клавиатуры;

- установка соответствия;
- расстановка в нужном порядке.

5. Настройка навигации:

- запрет пропуска вопросов;
- запрет возврата к пройденным вопросам;
- запрет завершения тестирования до ответа на все вопросы.

6. Ограничение тестирования по времени.

7. Настройки перемешивания и случайной выборки задаются для каждой группы вопросов, что обеспечивает широкие возможности автоматической генерации вариантов тестов при каждом запуске тестирования.

8. Перемешивание вариантов ответов в случайном порядке для всех или некоторых вопросов.

9. Импорт вопросов всех типов из текстовых файлов (ТХТ).

10. Объекты «Сообщения» с произвольным наполнением.

11. Объекты «Пояснения», которые могут выводиться в зависимости от заданных настроек:

- при нажатии на кнопку «Пояснение»;
- при неправильном ответе;
- при просмотре результатов после завершения тестирования.

12. Задание для одного теста неограниченного числа шкал оценивания.

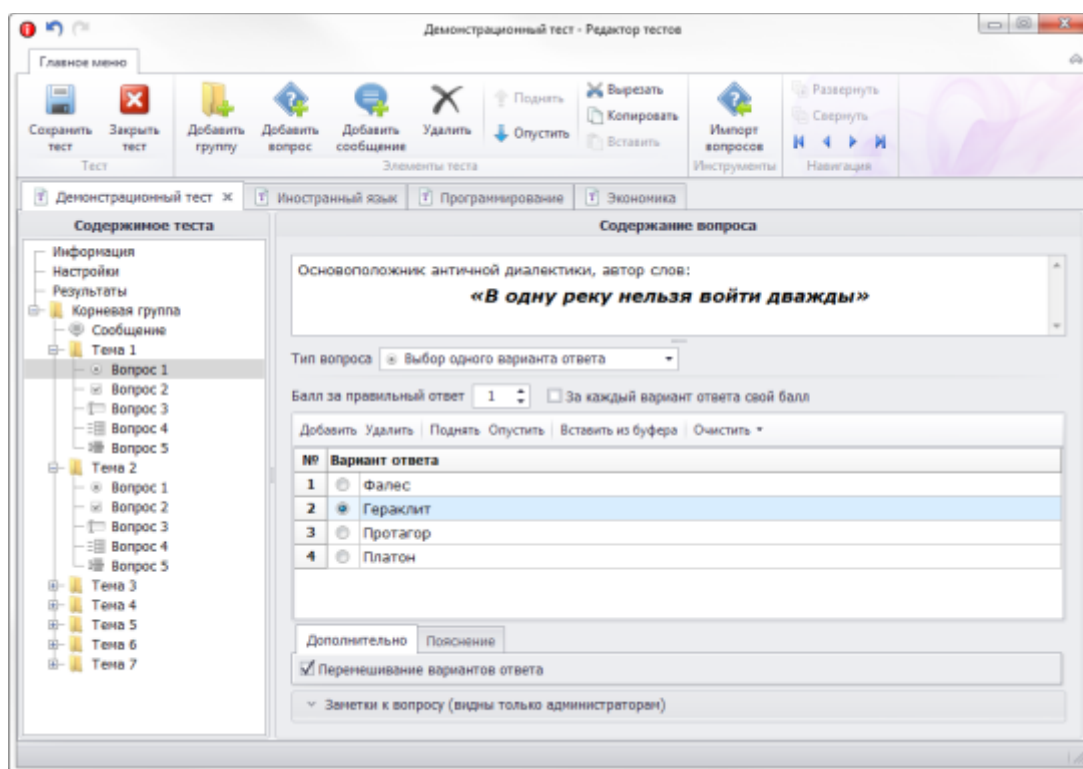
13. Произвольный ввод формулы расчета баллов для каждой шкалы, с возможностями подстановки в формулу баллов за вопросы и группы вопросов, и использованием арифметических операций, математических функций и условного оператора.

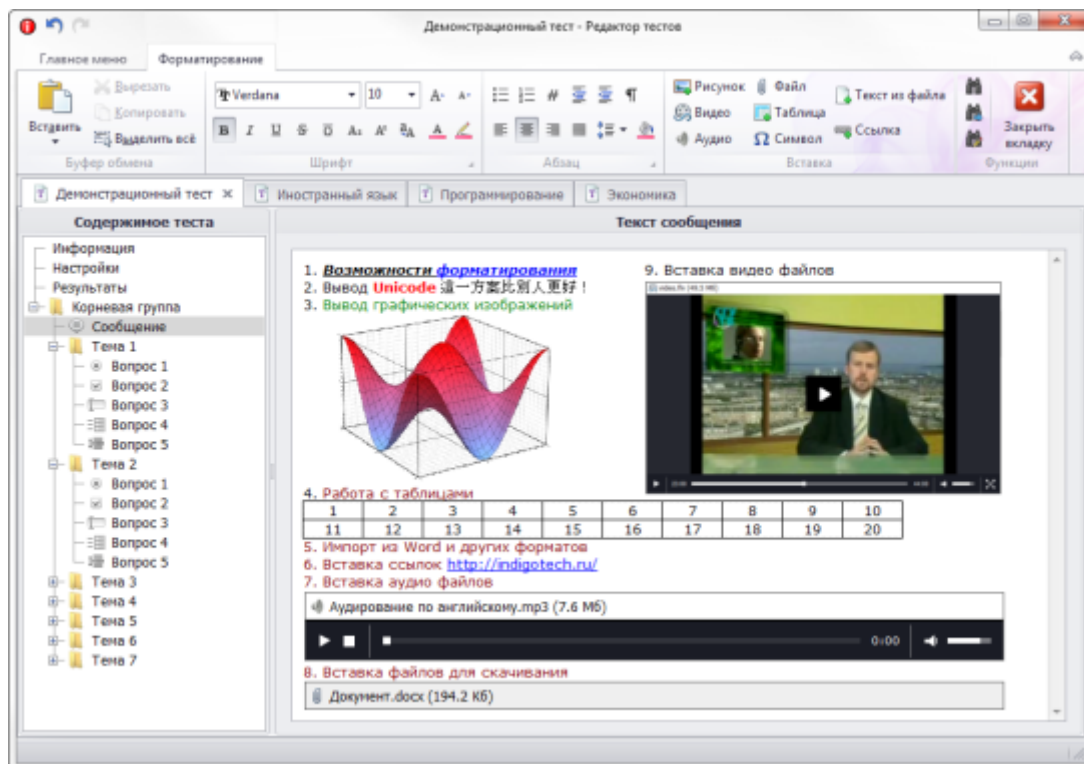
14. Произвольный ввод делений для каждой шкалы.

15. Произвольное задание шаблона результатов, который выводится пользователю после завершения тестирования.

16. Возможность подстановки в шаблон результатов любых данных, полученных в результате вычисления шкал оценивания.

17. Одновременная работа в редакторе с несколькими тестами.
18. Копирование вопросов и групп вопросов из одного теста в другой.
19. Мощный текстовый процессор, поддерживающий:
 - произвольное форматирование текста;
 - вставку форматированного текста из документов Word;
 - вставку изображений (BMP, JPEG, PNG, ICO, TIFF, WMF, EMF);
 - вставку анимированных GIF-изображений;
 - вставку таблиц;
 - вставку видео файлов (FLV H.263) с возможностью воспроизведения;
 - вставку аудио файлов (MP3) с возможностью воспроизведения;
 - вставку произвольных файлов-вложений для скачивания.





Правила

1. Правила тестирования устанавливают, каким пользователям или группам пользователей, какие тесты или группы тестов будут доступны для прохождения.

2. Количество правил неограниченно.

3. Для каждого правила может быть задано расписание тестирования:

- однократно (с дата1.время1 по дата2.время2);
- ежедневно (с время1 по время2);
- еженедельно (Пн/Вт/Ср/Чт/Пт/Сб/Вс с время1 по время2).

4. Для каждого правила может быть задано ограничение на количество попыток тестирования в заданный интервал времени.

5. Таблица правил поддерживает:

- сортировку записей;
- многоуровневую группировку записей (по выбранным столбцам);
- фильтрацию (выборку) записей по сложным условиям.

Управление сервером

1. Функции запуска, остановки и перезапуска общезаводского сервера.

2. Гибкая настройка web-интерфейса:

- смена логотипа;
- смена надписи внизу страницы (замена строки copyright);
- запрет самостоятельной регистрации пользователей;
- запрет пользователям просматривать журнал результатов;
- запрет пользователям самостоятельно менять свой пароль;
- включение ввода кода-капчи при регистрации (защита от роботов) и т.д.

3. Мониторинг подключенных пользователей.

4. Редактирование учетных записей администраторов системы тестирования (количество администраторов неограниченно).

5. Создание E-mail рассылок через встроенный в сервер тестирования почтовый клиент. Рассылки писем могут производиться:

- выбранным пользователям или группам пользователей;
- выбранным администраторам;
- на произвольные e-mail адреса, в том числе по списку адресов из файла.

6. Редактор типовых шаблонов E-mail писем.

7. Функция дефрагментации базы данных (уменьшение её размера, оптимизация скорости работы).

Результаты

1. Количество результатов неограниченно.

2. Мощная таблица вывода результатов, поддерживающая:

- сортировку записей;
- многоуровневую группировку записей (по выбранным столбцам);
- фильтрацию (выборку) записей по сложным условиям;
- экспорт всей таблицы или выделенных записей в файл (форматы

Excel, HTML, XML, TXT);

- функцию поиска записей в таблице;
- настройку выводимых столбцов (Фамилия, Имя, Отчество, Логин,

Группа, IP-адрес, Браузер, Заметки, Название теста, Тип теста, Составитель,

Дата тестирования, Время тестирования, Длительность, Время завершения, Статус (Тестирование / Завершено / Отменено / Прервано), Балл, МаксБалл, Процент, Значение и Результат по главной шкале результатов).

3. Просмотр протокола тестирования, который включает:

- общую информацию (о пользователе, тестировании и результатах);
- подробную информацию в виде образа теста, который проходил пользователь с учетом всех перемешиваний и случайных выборок, а также ответы пользователя на каждый вопрос.

4. Создание отчетов (с возможностью печати или экспорта в Word):

- отчет по результату;
- отчет по пользователю;
- общий отчет по выборке результатов.

5. Задание профилей шаблонов начала и конца документа.

6. Просмотр статистики по произвольной выборке результатов (статистики по баллам за вопросы и группы вопросов, по шкалам, по делениям, по ответам) с возможностью экспорта в Excel.

Система тестирования INDIGO v2.0										
Пользователь					Тестирование		Результаты			
№	Фамилия	Имя	Отчество	Группа	Название теста	Дата	Время	Статус	Значение	Результат
53481	Ковалева	Юлия	Эдуардовна	4 курс	Экономика	07.06.2014	20:12	Завершено	86	Отлично
53480	Рыбакова	Анастасия	Олеговна	4 курс	Экономика	07.06.2014	20:11	Завершено	68	Удовлетворительно
53479	Глазко	Юлия	Витальевна	4 курс	Экономика	07.06.2014	20:11	Завершено	88	Отлично
53478	Аникоева	Алина	Андреевна	4 курс	Программирование	07.06.2014	20:08	Завершено	71	Хорошо
53477	Алпатов	Станислав	Викторович	Преподаватели	Программирование	07.06.2014	20:07	Завершено	100	Отлично
53476	Соколов	Илья	Владимирович	4 курс	Программирование	07.06.2014	20:06	Завершено	74	Хорошо
53475	Ковалева	Юлия	Эдуардовна	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:04	Завершено	56	Удовлетворительно
53474	Орехов	Александр	Николаевич	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:04	Завершено	77	Хорошо
53473	Шипка	Владимир	Александрович	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:03	Завершено	92	Отлично
53472	Петров	Дмитрий	Яковлевич	4 курс	Экономика	07.06.2014	20:02	Завершено	68	Удовлетворительно
53471	Носкова	Екатерина	Игоревна	4 курс	Экономика	07.06.2014	20:02	Завершено	71	Хорошо
53470	Бондаренко	Иван	Александрович	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:01	Завершено	87	Отлично
53469	Горохова	София	Евгеньевна	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:00	Завершено	74	Хорошо
53468	Лапухина	Валерия	Викторовна	4 курс	Иностранный язык	07.06.2014	20:00	Завершено	70	Хорошо
53467	Рыбакова	Анастасия	Олеговна	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:46	Завершено	91	Отлично
53466	Глазко	Юлия	Витальевна	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:46	Завершено	85	Отлично
53465	Соколов	Илья	Владимирович	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:45	Завершено	57	Удовлетворительно
53464	Лапухина	Валерия	Викторовна	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:45	Завершено	91	Отлично
53463	Еренин	Вадим	Сергеевич	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:44	Завершено	73	Хорошо
53462	Орехов	Александр	Николаевич	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:43	Завершено	87	Отлично
53461	Аникоева	Алина	Андреевна	4 курс	Экономика	07.06.2014	19:43	Завершено	75	Хорошо

который включает в себя систему управления базой данных, web-сервер, средства кэширования данных и балансировки нагрузки, интерфейсы администратора и пользователей, специальных знаний по работе в программе не требуется.

2. Бессрочная лицензия и никакой абонентской платы

После приобретения лицензии право пользования продуктом остается за организацией навсегда. Никакой абонентской платы.

3. Возможность работы системы тестирования в облаке на Интернет-серверах

Если Вам требуется, чтобы центр тестирования был доступен через Интернет, имел мощный канал связи, работал круглосуточно и бесперебойно, в виде онлайн сервиса, но у Вас нет возможности организовать работу такого сервера, тогда мы можем развернуть Ваш центр тестирования в облаке на наших Интернет-серверах (по абонентской плате). Абонентская плата требуется только в случае размещения системы в нашем облаке. Если система будет развернута на Вашем компьютере, то никакой регулярной платы не требуется. Вы в любой момент сможете перенести систему тестирования вместе с базой данных на любой Ваш компьютер или наоборот с Вашего компьютера в облако. Таким образом, данное решение является очень гибким.

4. Мощный интерфейс администрирования

Мы позаботились, чтобы администраторам было комфортно работать, поэтому все возможности администрирования системы тестирования INDIGO предоставлены через мощный интерфейс программы-клиента, которая включает в себя следующие модули: Тесты, Редактор тестов, Пользователи, Правила, Сервер, Результаты, Отчеты, Статистика. Администратор для работы с системой не обязательно должен находиться непосредственно за компьютером, где установлен сервер тестирования. С помощью программы для администрирования можно удаленно подключиться к серверу по локальной сети. Клиент администратора не требует установки и

его можно носить с собой (например, на флешке). С системой могут работать одновременно несколько администраторов. Если один администратор внесет какие-либо изменения в базу (например, создаст новый тест), то они сразу же отобразятся у других администраторов (происходит мгновенная синхронизация данных). Каждый администратор может иметь свою учетную запись (уникальный логин и пароль).

5. Централизованное хранение данных и web-интерфейс пользователей

Сервер тестирования устанавливается на один из компьютеров сети или работает в облаке. Все данные хранятся централизованно на сервере под управлением мощной системы управления базой данных. Помимо этого, устанавливается web-сервер, который предоставляет пользователям для работы web-интерфейс, что не требует установки специальной программы тестирования на каждый компьютер, т.к. достаточно наличие одного из web-браузеров (Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Internet Explorer, Safari и другие). Если необходимо обновить какие-либо данные или саму систему тестирования, то данные действия необходимо произвести только на сервере. Данная схема является наиболее удобной с точки зрения развертывания и администрирования информационной системы.

6. Безопасность системы и секретность данных

Сетевая доступность тестовой оболочки INDIGO породила ряд требований к обеспечению безопасности работы в сети, поэтому были реализованы следующие средства ограничения доступа: ввод учетных записей администраторов, установка паролей на открытие и импорт/экспорт тестов, шифрование экспортированных тестов, ограничение доступа к серверу по IP-адресам и их диапазонам, ввод проверочного кода при регистрации пользователей и другие средства защиты. Если в Вашей организации предъявляются высокие требования к секретности данных, то Вы можете развернуть систему не в нашем облаке, а на своем собственном

сервере, поэтому кроме Вас никто не сможет получить доступ к секретным данным.

7. Иерархическая группировка тестов и пользователей, правила тестирования

В тестовой оболочке INDIGO тесты и пользователей можно хранить в произвольных иерархических структурах любой глубины. Таким образом, тесты можно группировать по смыслу, а пользователей, например, по подразделениям и т.п. Если администратору требуется самостоятельно ввести всех пользователей в базу данных, то можно использовать механизм импорта пользователей из файлов TXT/Excel с поддержкой иерархий и функциями автоматической генерации логинов и паролей (можно загрузить список ФИО, а на выходе получить логины и пароли). Механизм правил тестирования позволяет назначать пользователям или группам пользователей определенные тесты или группы тестов, которые будут доступны им для прохождения. Для каждого правила может быть задано расписание, а также введено ограничение на количество попыток тестирования.

8. Широкие возможности редактора тестов и мощный текстовый процессор

В программе для создания тестов INDIGO для каждого теста могут быть заданы различные настройки: тип теста, настройки навигации между вопросами, ограничение времени тестирования, настройки перемешивания вопросов и вариантов ответов и многие другие. Система поддерживает 5 типов вопросов. У каждого типа вопроса имеются свои индивидуальные настройки. Реализован инструмент импорта вопросов всех типов из текстовых файлов очень простого формата. Редактор тестов имеет встроенный текстовый процессор, который позволяет произвольным образом форматировать текст, осуществлять вставку графических изображений и таблиц, производить вставку данных из различных форматов файлов, в том числе вставлять видео и аудио файлы.

9. Задание нескольких шкал результатов для одного теста и механизм ввода формул подсчета баллов

Программа для создания тестов INDIGO имеет уникальные возможности, которые более не реализованы ни в одном продукте тестирования. К ним относятся возможности задания нескольких шкал оценивания для одного теста с произвольным вводом формул расчета баллов для каждой шкалы, с функциями подстановки в формулу баллов за вопросы и группы вопросов, и использованием арифметических операций, математических функций и условного оператора. Таким образом, имеется возможность автоматизации сложных психологических тестов, а в тестах на проверку знаний достаточно просто (без программирования скриптов) имеется возможность оценивания не только всего теста, но и любых вопросов или групп вопросов в отдельности. В одном тесте можно сразу произвести автоматизацию нескольких тестов, сделать общие и частные выводы. Результаты, получаемые с помощью шкал оценивания, можно подставлять в редактируемый шаблон результатов, который будет выводиться пользователям после завершения тестирования. Вы сами можете задавать, какие данные результатов нужно вывести пользователю после завершения тестирования, а какие оставить только для администратора.

10. Иерархическая группировка вопросов в тестах

Другой особенностью программы для создания тестов и тестирования INDIGO является поддержка многоуровневой иерархической группировки вопросов. Целесообразность использования групп вопросов обусловлена рядом следующих преимуществ:

1. Удобство группировки вопросов в редакторе тестов по заданиям, темам и т.д. Если вопросы теста отображаются в одном линейном списке, то возникают сложности с навигацией и пониманием того, какой вопрос к чему относится.

2. Возможность задания для каждой группы индивидуальных настроек.

3. Использование баллов за группы вопросов при задании функций шкал оценивания (например, можно легко поставить отдельные оценки за группы «Задание 1», «Задание 2» и т.д.).

4. При просмотре результата или отчета по результату администратор может видеть наглядную информацию о том, сколько баллов было набрано за каждую группу в отдельности, и делать соответствующие выводы. Анализ статистики по выборке результатов.

11. Автоматическая генерация вариантов тестов

В программе тестирования INDIGO возможности генерации случайных вариантов тестов не ограничиваются возможностью перемешивания вопросов теста и их вариантов ответов. Поскольку в INDIGO реализована многоуровневая иерархическая группировка вопросов с возможностью задания порядка выдачи вложенных элементов и их случайной выборки для каждой группы, то можно очень гибко задавать автоматическую генерацию вариантов тестов.

12. Печать и экспорт бланков тестов и тестов с ответами

В программе для составления тестов INDIGO реализован инструмент по работе с документами, который позволяет генерировать бланки тестов (создание тестов на бумаге), в том числе с учетом правил автоматической генерации вариантов. Данное средство может быть полезным, когда требуется провести тестирование знаний или опрос без использования компьютеров. Имеется возможность вывода теста с правильными ответами или вывода ключей проверки к каждому случайному варианту, что может использоваться для быстрой проверки ответов преподавателем. Данные документы могут быть отправлены на печать принтеру или сохранены в файл Word.

13. Печать и экспорт протоколов тестирования и отчетов

Отчеты по результатам тестирования могут использоваться для того, чтобы зафиксировать все данные на «твердом носителе» для разрешения в будущем возможных спорных моментов, либо для того, чтобы передать данные по тестированию кому-либо. Создание отчетов по результатам имеет

множество настроек для любых случаев (например, краткий/подробный формат, с правильными ответами или только ошибки, с/без эталонных ответов и т.д.). «Общие отчеты» содержат данные по нескольким результатам тестирования. Имеется возможность построения отчетов по конкретному пользователю. Все виды отчетов могут быть распечатаны или сохранены в файл Word.

14. Статистика по тестам и её экспорт в Excel

Для каждого теста могут быть получены сводные таблицы со статистическими данными (по баллам за вопросы и группы вопросов, по шкалам, по делениям, по ответам). Можно получать статистику по выборке результатов (например, по конкретной группе студентов или факультету). Полученные таблицы могут быть проанализированы в самой программе INDIGO или сохранены в файл Excel (например, для хранения или проведения дополнительного анализа с использованием формул и других широких возможностей Excel) [20].